

Instituto Politécnico de Portalegre

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas
(GPME)

Contributos da Formação para os níveis de motivação e satisfação: Estudo de caso na empresa *Novadelta*



NOVADELTA
Comércio e Indústria de cafés, S.A.

Aluno nº 16589: Luís Miguel Pinheiro Guedelha

Orientadora: Professora Dra. Maria Cristina Almeida Gama Guerra

Portalegre, 13 de abril de 2020

Instituto Politécnico de Portalegre

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas
(GPME)

Contributos da Formação para os níveis de motivação e satisfação: Estudo de caso na empresa *Novadelta*



NOVADELTA
Comércio e Indústria de cafés, S.A.

Aluno nº 16589: Luís Miguel Pinheiro Guedelha

Orientadora: Professora Dra. Maria Cristina Almeida Gama Guerra

Portalegre, 13 de abril de 2020

Epígrafe

“Uma gestão de rosto humano e um compromisso fundamental: encarar o futuro com responsabilidade e respeito pelas gerações vindouras.”

Comendador Rui Nabeiro

(Delta Cafés, 2014)

AGRADECIMENTOS

O trabalho desenvolvido durante esta investigação não resultou exclusivamente do esforço pessoal, constitui-se o resultado final de muitos incentivos, apoios e acompanhamentos, de distinta natureza.

Não seria justo encerrar esta caminhada sem manifestar o agradecimento a todos aqueles que, de diversas formas, contribuíram para que a sua realização fosse possível, através de incentivo, apoio, compreensão ou simplesmente paciência.

Agradeço em primeiro lugar ao Senhor Comendador Rui Nabeiro, Presidente do Grupo Nabeiro e ao Senhor João Manuel Nabeiro, administrador da Delta-Cafés, por terem permitido a realização da investigação nas suas empresas, proporcionando o estudo e análise dos sistemas de gestão de recursos humanos e da formação, num ambiente de grande profissionalismo, constituído por empresas de elevada dimensão e reconhecimento, nacional e internacional.

Agradeço de forma especial à Professora Doutora Cristina Guerra, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre (ESTG), excelente orientadora, pela permanente disponibilidade, incentivo e apoio que, motivado pelas dought, esclarecidas e sábias reflexões contribuiu decisivamente para a organização e construção do presente texto.

Aos colaboradores do Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN), em particular à Dra. Cristina Lages, aos colegas e amigos, pela disponibilização de dados de análise e pelo constante apoio, incentivo e companheirismo.

A todos os colaboradores da *Novadelta*, que se disponibilizaram para participar no inquérito, respondendo aos questionários, o mais sincero agradecimento pela indispensável colaboração, sem a qual seria impossível a construção cientificamente sustentada do presente relatório.

É merecido destaque particular para os meus avós José Fernando e Maria, pela constante disponibilidade, carinho, apoio e incentivo, e pela constância da sua presença em todo o percurso da minha vida académica, profissional e pessoal.

À minha família, mãe, pai e mana...

Bem hajam!

RESUMO

A gestão de recursos humanos (GRH) tem sofrido um crescente e exponencial interesse empresarial, devido à evidência do seu impacto na performance organizacional.

Os recursos humanos – pessoas - são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização, e o seu desempenho é, de uma forma geral, influenciado pela formação, motivação e satisfação no trabalho. O modelo de formação das empresas é imprescindível na atualização e/ou desenvolvimento de novas competências.

Neste contexto, sob o tema “Contributos da formação para os níveis de motivação e satisfação: Estudo de caso na empresa “*Novadelta*”, o nosso objetivo é avaliar de que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da *Novadelta*.

A metodologia assenta no estudo de caso, aplicado à realidade da *Novadelta*, através da qual recolhemos informação sobre um fenómeno inserido no seu contexto real.

Recorremos a diversas técnicas, como a pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas exploratórias, inquérito por questionário, pesquisa e análise participativa.

A recolha de informação foi feita, principalmente, através da aplicação de um inquérito por questionário, e os dados obtidos tratados de acordo com as recomendações da literatura.

A nossa tese assente no argumento de que a formação contribui decisivamente para os níveis de motivação e satisfação, com repercussões diretas nos resultados do trabalho.

A estrutura do projeto integra sete (7) capítulos. Na introdução definimos o contexto, o tema, os objetivos, a metodologia e a estrutura do projeto. No segundo capítulo descrevemos o enquadramento concetual e o estado da arte, sendo o terceiro capítulo dedicado à caracterização da empresa *Novadelta*. No quarto capítulo descrevemos as técnicas e metodologia do trabalho de campo e no quinto capítulo apresentamos os principais resultados. No sexto capítulo propomos a avaliação estratégica, e edificamos a SWOT da empresa.

No último capítulo apresentamos as conclusões, sublinhando como principais conclusões, que os colaboradores da *Novadelta* estão muito satisfeitos com o sistema de formação, motivados para frequentar ações de formação e demonstram elevados níveis de motivação e satisfação.

Concluimos que a formação é preditor e contribui significativamente para os níveis de motivação, as condições de trabalho e a imagem organizacional são preditores da satisfação e da motivação e a formação explica de forma residual a satisfação dos colaboradores da empresa.

Palavras-chave: Formação / Motivação / Satisfação / Recursos Humanos / *Novadelta*

ABSTRACT

Human resource management (HRM) has undergone a growing and exponential business interest, due to the evidence of its impact on organizational performance. Are considered the most powerful and valuable asset of any organization, and their performance is influenced by training, motivation and job satisfaction. The training model of companies is essential in updating and/or developing new skills.

In this context, under the theme “Contributions of training to the levels of motivation and satisfaction: Case study in the company Novadelta”, our goal is to evaluate how training contributes to the Novadelta employee’s levels of motivation and satisfaction.

The methodology is based on the case study, applied to the specific reality of Novadelta, through which we collect information about a phenomenon inserted in its real context. We use several techniques, such as documentary and bibliographic research, exploratory interviews, questionnaire survey, research and participatory analysis.

The collection of information was done mainly through the application of a questionnaire survey, and the data obtained were treated according to the recommendations of the literature.

Our thesis is based on the assumption that training contributes decisively to the levels of motivation and satisfaction, with direct repercussions on the results of the work.

The research structure comprises seven (7) chapters. In the introduction we defined the context, the theme, the objectives, the methodology and the structure of the project. In the second chapter we describe the conceptual framework and the state of the art, the third chapter being dedicated to the characterization of the company Novadelta. In the fourth chapter we describe the techniques and methodology of fieldwork and in the fifth chapter we present the main results. In the sixth chapter, we propose a strategic assessment, and build the company's SWOT.

In the last chapter we present some conclusions, namely that Novadelta employees are very satisfied with the training system, motivated to attend training courses and demonstrate high levels of motivation and satisfaction.

We concluded that training is a predictor and contributes significantly to levels of motivation, working conditions and organizational image are predictors of satisfaction and motivation and training explains in a residual way the satisfaction of company employees.

Keyword: Training / Motivation / Satisfaction / Human Resources / Novadelta

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CIPGCRN	Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
EU	União Europeia
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipóteses
IPP	Instituto Politécnico de Portalegre
OE	Objetivos específicos
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas
QC	Questão Central
QD	Questão derivada
RH	Recursos Humanos
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SWOT	<i>strengths, weaknesses, opportunities, and threats</i>
GPME	Gestão de Pequenas e Médias Empresas

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Lista de abreviaturas e siglas	v
INTRODUÇÃO	15
1.1. Problemática e relevância	16
1.2. Contexto e Base concetual.....	17
1.2.1. Contexto	17
1.2.2. Base concetual.....	17
1.3. Tema, objeto de estudo e sua delimitação	18
1.4. Modelo de Investigação e desenho de pesquisa	19
1.4.1. Objetivos de investigação	19
1.4.2. Questões de Investigação.....	19
1.5. Metodologia, percurso e instrumentos	20
1.6. Estrutura do relatório	21
2. ENQUADRAMENTO CONCETUAL	23
2.1. Formação.....	23
2.1.1. Motivação para a formação	25
2.1.1.1. - Modelo de Carré.....	25
2.1.2. Relação entre formação organizacional e satisfação laboral.....	28
2.2. Motivação	30
2.2.1. Teorias de Motivação	32
2.2.2. Teorias Clássicas da Motivação.....	33
2.2.3. Teorias Contemporâneas da Motivação	34
2.2.4. Sistemas de recompensa.....	37
2.3. Satisfação laboral (job satisfaction).....	37
2.3.1. Fatores que afetam a satisfação.....	39
2.3.1.1. - Fatores pessoais	40
2.3.1.2. - Fatores ambientais	41
2.4. Síntese conclusiva.....	42
3. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	43
3.1. Delta Cafés	43
3.2. Novadelta, S.A. - Comércio e Indústria de Cafés.....	43

3.3. Unidade de Formação – CIPGCRN.....	44
3.3.1. <i>Volume de Formação.....</i>	45
3.3.1.1. - Novadelta - Volume de formação 2015-2018.....	45
3.3.1.2. - Volume de formação por áreas 2015-2018.....	45
3.3.1.3. - Número de formandos 2015-2018	52
4. METODOLOGIA E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	53
4.1. Metodologia de investigação	53
4.2. Métodos e Técnicas	54
4.2.1. <i>O inquérito por questionários</i>	54
4.2.2. <i>Organização e distribuição dos questionários.....</i>	54
4.2.3. <i>População e amostra</i>	55
4.2.4. <i>Procedimento para aplicação, validação e recolha de dados</i>	56
4.3. Estudos das Variáveis	57
4.4. Estudo do Instrumento de avaliação	57
4.4.1. <i>Estudo da fidelidade</i>	57
4.4.2. <i>Estudo de sensibilidade.....</i>	59
4.5. Análise da validade externa do questionário.....	60
4.6. Síntese conclusiva.....	62
5. DOS RESULTADOS	63
5.1. Apresentação e análise	63
5.2. Interpretação Discussão	63
5.3. Módulo I – Dados Sociométricos	63
5.3.1. <i>Idade</i>	63
5.3.2. <i>Género</i>	63
5.3.3. <i>Nacionalidade</i>	64
5.3.4. <i>Residência</i>	64
5.3.5. <i>Habilitações literárias</i>	64
5.3.6. <i>Estado Civil.....</i>	65
5.3.7. <i>Tempo que trabalha na empresa</i>	65
5.4. Módulo II – Satisfação	66
5.5. Módulo III – Motivação	69
5.6. Módulo IV – Formação.....	70
5.6.1. <i>Frequência das ações de formação</i>	70
5.6.2. <i>Em quantas ações de formação participou no último ano?</i>	71
5.6.3. <i>Quando participou na última ação de formação?</i>	71
5.7. Estudo da relação das variáveis	75

5.8.	Estudo dos preditores.....	75
5.9.	Síntese conclusiva.....	78
6.	ANÁLISE SWOT.....	79
6.1.	Análise Interna.....	79
6.1.1.	<i>Pontos Fortes (S) e Pontos Fracos (W)</i>	<i>79</i>
6.2.	Análise Externa	81
6.2.1.	<i>Análise TESPEED</i>	<i>81</i>
6.2.1.1.	<i>- Forças Tecnológicas.....</i>	<i>81</i>
6.2.1.2.	<i>- Forças Económicas</i>	<i>82</i>
6.2.1.3.	<i>- Forças Socioculturais</i>	<i>83</i>
6.2.1.4.	<i>- Forças Demografia.....</i>	<i>84</i>
6.2.2.	<i>Oportunidades (O) e Ameaças (T).....</i>	<i>84</i>
6.3.	Matriz SWOT da Novadelta.....	86
6.4.	SWOT sistémica.....	87
6.5.	Síntese conclusiva.....	88
7.	CONCLUSÕES.....	89
7.1.	Limitações do estudo.....	89
7.2.	Validação do modelo de investigação	90
7.3.	Novas linhas de Investigação	95
	Bibliografia	96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores Influenciadores dos RH.....	17
Tabela 2 - Evolução da Gestão de Recursos Humanos	18
Tabela 3 – Fases da Investigação	21
Tabela 4 - Teoria de McClelland.....	36
Tabela 5 - Volume de Formação 2016 / por Área.....	48
Tabela 6 - Volume de Formação 2017 / por Área.....	49
Tabela 7 – Volume de Formação 2018 / por Área	50
Tabela 8 – Comparação volume de formação 2015-2018.....	51
Tabela 9 - Caraterização do Questionário	54

Tabela 10 – Distribuição dos questionários	55
Tabela 11 – Colaboradores da <i>Novadelta</i> - Universo.....	56
Tabela 12 – Variáveis de estudo	57
Tabela 13 - Alpha de Cronbach do questionário	58
Tabela 14 – Alpha de Cronbach das variáveis	58
Tabela 15 – Análise de sensibilidade das variáveis	59
Tabela 17 – Correlação de <i>Pearson</i>	61
Tabela 18 – Correlação de <i>Spearman's rho</i>	61
Tabela 19 – Residência.....	64
Tabela 20 – Áreas da Satisfação	66
Tabela 21 – Regressão da variável dependente “Satisfação”	75
Tabela 22 – Regressão da variável dependente “Motivação”	76
Tabela 23 – Regressão ANOVA - Satisfação	77
Tabela 24 – Regressão ANOVA - Motivação	77
Tabela 25 - Pontos Fortes (S) e Pontos Fracos (W)	80
Tabela 26 – Oportunidades (O) e Ameaças (T)	85
Tabela 27 – Matriz SWOT <i>Novadelta</i>	86
Tabela 28 – SWOT Sistémica	87
Tabela 29 – Validação científica.....	94
Tabela 30 – Delta Cafés.....	Apd 1 - 2
Tabela 31 - Valores da Delta	Apd 1 - 3
Tabela 32 – Universo Delta Cafés.....	Apd 1 - 4
Tabela 33 – <i>Novadelta</i>	Apd 1 - 6
Tabela 34 – Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro .	Apd 1 - 9
Tabela 35 – Satisfação global	Apd 4 - 1
Tabela 36 – Imagem organizacional	Apd 4 - 1
Tabela 37 – Desempenho Global	Apd 4 - 2

Tabela 38 – Envolvimento dos colaboradores	Apd 4 - 2
Tabela 39 – Papel da Organização na sociedade	Apd 4 - 3
Tabela 40 – Sistema de avaliação	Apd 4 - 3
Tabela 41 – Regalias e benefícios	Apd 4 - 4
Tabela 42 – Desenvolvimento de competências	Apd 4 - 4
Tabela 43 – Sistema salarial e formação	Apd 4 - 5
Tabela 44 – Flexibilidade de horário	Apd 4 - 5
Tabela 45 – Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	Apd 4 - 6
Tabela 46 – Igualdade de oportunidades e tratamento	Apd 4 - 6
Tabela 47 – Gestão dos problemas pessoais	Apd 4 - 7
Tabela 48 – Política de Gestão de Recursos humanos	Apd 4 - 7
Tabela 49 – Oportunidade desenvolver novas competências	Apd 4 - 7
Tabela 50 – Envolvimento em atividades de melhoria	Apd 4 - 8
Tabela 51 – Possibilidades de progressão na carreira	Apd 4 - 8
Tabela 52 – Motivação para aprender novos métodos	Apd 4 - 9
Tabela 53 – Motivação para trabalhar em equipa	Apd 4 - 9
Tabela 54 – Motivação para novos projetos	Apd 4 - 10
Tabela 55 – Motivação para progredir na carreira	Apd 4 - 10
Tabela 56 – Organização com perspetivas de futuro	Apd 4 - 11
Tabela 57 – Importância da formação ministrada	Apd 4 - 12
Tabela 58 – Eficácia e eficiência da formação	Apd 4 - 12
Tabela 59 – A formação aumenta o conhecimento	Apd 4 - 13
Tabela 60 – A formação aumenta as competências	Apd 4 - 13
Tabela 61 - A formação aumenta a satisfação	Apd 4 - 14
Tabela 62 - A formação aumenta a motivação e confiança	Apd 4 - 14
Tabela 63 – Supervisor mostra interesse pela formação	Apd 4 - 15
Tabela 64 – A formação é aplicada no trabalho	Apd 4 - 15

Tabela 65 – A formação responde Às necessidades do posto de trabalho	Apd 4 - 16
Tabela 66 – A formação é uma perda de tempo	Apd 4 - 16
Tabela 67 – Aconselho ações de formação aos colegas	Apd 4 - 17
Tabela 68 – As ações de formação são suficientes	Apd 4 - 17
Tabela 69 – A formação é incentivada pelos chefes	Apd 4 - 18
Tabela 70 – A formação é bem-vista pelos colegas	Apd 4 - 18
Tabela 71 – A formação permite progredir na carreira	Apd 4 - 19
Tabela 72 – A formação permite aumentar o vencimento.....	Apd 4 - 19
Tabela 73 – Gostaria de frequentar mais formação.....	Apd 4 - 20
Tabela 74 – Estou satisfeito e motivado com a formação	Apd 4 - 20
Tabela 75 – Estou motivada para novas ações de formação.....	Apd 4 - 21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Hipóteses operacionais	20
Figura 2 - Estrutura do texto	22
Figura 3 - Dimensões e motivos de envolvimento em formação.....	26
Figura 4 – Pirâmide das Necessidades	33
Figura 5 - Teoria de ERC de Clayton Alderfer	35
Figura 6 - Organigrama Grupo Nabeiro	Apd 1 - 5
Figura 7 - Organigrama da <i>Novadelta</i>	Apd 1 - 7
Figura 8 – Organigrama do CIPGRN.....	Apd 1 - 12

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Volume de Formação 2015-18	45
Gráfico 2 – Volume de Formação 2015	45
Gráfico 3 – Volume de Formação 2016	46
Gráfico 4 – Volume de formação de 2017.....	46

Gráfico 5 – Volume de formação de 2018.....	47
Gráfico 6 – Comparação volume de formação 2015-18	51
Gráfico 7 – Número de Formandos 2015-18	52
Gráfico 8 – Idade.....	63
Gráfico 9 – Género	63
Gráfico 10 – Nacionalidade	64
Gráfico 11 – Habilitações literárias.....	64
Gráfico 12 - Estado Civil	65
Gráfico 13 – Tempo de trabalho na empresa	65
Gráfico 14 – Frequência das ações de formação.....	70
Gráfico 15 – Participação em formação no último ano	71
Gráfico 16 – Última participação em formação.....	71
Gráfico 17 – Imagem organizacional	Apd 4 - 1
Gráfico 18 – Desempenho Global.....	Apd 4 - 2
Gráfico 19 – Envolvimento dos colaboradores.....	Apd 4 - 2
Gráfico 20 – Papel da organização na sociedade	Apd 4 - 3
Gráfico 21 – Sistema de avaliação de desempenho	Apd 4 - 3
Gráfico 22 – Regalias e benefícios.....	Apd 4 - 4
Gráfico 23 – Desenvolvimento de competências.....	Apd 4 - 4
Gráfico 24 – Sistema salarial e competências.....	Apd 4 - 5
Gráfico 25 – Flexibilidade de horário	Apd 4 - 5
Gráfico 26 - Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	Apd 4 - 6
Gráfico 27 - Igualdade de oportunidades e tratamento	Apd 4 - 6
Gráfico 28 - Gestão dos problemas pessoais	Apd 4 - 7
Gráfico 29 - Política de Gestão de Recursos humanos.....	Apd 4 - 7
Gráfico 30 - Oportunidade desenvolver novas competências.....	Apd 4 - 8
Gráfico 31 - Envolvimento em atividades de melhoria.....	Apd 4 - 8

Gráfico 32 - Possibilidades de progressão na carreira	Apd 4 - 9
Gráfico 33 - Motivação para aprender novos métodos	Apd 4 - 9
Gráfico 34 - Motivação para trabalhar em equipa	Apd 4 - 10
Gráfico 35 - Motivação para projetos de mudança	Apd 4 - 10
Gráfico 36 - Motivação para progredir na carreira	Apd 4 - 11
Gráfico 37 - Organização com perspetivas de futuro	Apd 4 - 11
Gráfico 38 - Importância da formação ministrada	Apd 4 - 12
Gráfico 39 - Eficácia e eficiência da formação	Apd 4 - 12
Gráfico 40 - A formação aumenta o conhecimento	Apd 4 - 13
Gráfico 41 - A formação aumenta as competências.....	Apd 4 - 13
Gráfico 42 - A formação aumenta a satisfação	Apd 4 - 14
Gráfico 43 - A formação aumenta a motivação e confiança.....	Apd 4 - 14
Gráfico 44 - Supervisor mostra interesse pela formação.....	Apd 4 - 15
Gráfico 45 - A formação é aplicada no trabalho	Apd 4 - 15
Gráfico 46 - A formação responde às necessidades do posto de trabalho.....	Apd 4 - 16
Gráfico 47 - A formação é uma perda de tempo	Apd 4 - 16
Gráfico 48 - Aconselho ações de formação aos colegas	Apd 4 - 17
Gráfico 49 - As ações de formação são suficientes.....	Apd 4 - 17
Gráfico 50 - A formação é incentivada pelos chefes.....	Apd 4 - 18
Gráfico 51 - A formação é bem-vista pelos colegas	Apd 4 - 18
Gráfico 52 - A formação permite progredir na carreira	Apd 4 - 19
Gráfico 53 - A formação permite aumentar o vencimento	Apd 4 - 19
Gráfico 54 - Gostaria de frequentar mais formação	Apd 4 - 20
Gráfico 55 - Estou satisfeito e motivado com a formação.....	Apd 4 - 20
Gráfico 56 - Estou motivada para novas ações de formação	Apd 4 - 21

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

Anexo A – Outputs do SPSS	A1 - 1
Apêndice 1 – Quadro metodológico.....	Apd 1 - 1
Apêndice 2 – Caraterização da empresa de Estudo.....	Apd 2 - 1
Apêndice 3 – Questionário	Apd 3 - 1
Apêndice 4 – Análise das respostas ao questionário	Apd 4 - 1

INTRODUÇÃO

“Continue trabalhando, não se acomode.”

(Steve Jobs, s/d)

Os Recursos Humanos (RH), conjuntamente com os demais meios não humanos, constituem os recursos de uma determinada organização. Saber e implementar métodos, técnicas e práticas de RH é conseguir retirar deles o maior rendimento possível.

O sucesso e crescimento de qualquer organização, independentemente da sua área de atividade, dependem de uma utilização eficaz dos seus recursos humanos.

O desempenho dos recursos humanos é, de um modo geral, influenciado pela motivação e satisfação no trabalho (Babu, 2013). Por isso, “os recursos humanos são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização” (Babu, 2013, p. 58).

Os recursos humanos são profundamente heterogéneos. Todos os indivíduos são diferentes nas suas potencialidades hereditárias, nas experiências que viveram e no modo como fizeram a aprendizagem social. Perante a mesma situação, não encontramos duas pessoas que interpretam da mesma forma, que tenham a mesma vivência afetiva ou que visem os mesmos objetivos.

As pessoas são recursos flexíveis que possuem elevado potencial de crescimento e desenvolvimento. São capazes de aprender e de esquecer, desenvolver novas competências, mudar padrões e estilos de comportamento, modificar as suas aspirações, mudar as expectativas e até os sentimentos acerca das coisas e dos outros.

Numa organização, os resultados conseguidos em qualquer área, desde que estejam asseguradas as condições tecnológicas, materiais e de gestão, dependem, em última instância, das pessoas serem capazes de responder aos desafios, isto é, das suas competências, e de quererem orientar as energias para os objetivos da organização.

Os RH têm de ser planeados, preparados, e desenvolvidos ao longo do tempo de uma forma articulada com os objetivos da organização.

O desenvolvimento organizacional é uma consequência do equilíbrio existente entre três tipos de recursos - financeiros, tecnológicos e humanos -, responsáveis pela produtividade das empresas e organizações.

Na medida em que os colaboradores são os criadores de qualidade, devem estar motivados e satisfeitos, de forma a desempenhar as suas funções com a máxima qualidade.

Dada a economia de hoje, uma força de trabalho motivada representa tanto uma vantagem competitiva como um ativo estratégico fundamental em qualquer ambiente de trabalho (Tremblay, 2009).

Em investigações organizacionais, a motivação do trabalho tem sido objeto de mais teorias do que qualquer outra área (Baron, 1991), uma vez que os investigadores organizacionais veem a motivação dos colaboradores como um alicerce fundamental no desenvolvimento de teorias efetivas (Steers, 2004).

O sucesso e crescimento de qualquer organização, independentemente da sua área de atividade, dependem de uma utilização eficaz dos seus recursos humanos. O desempenho dos recursos humanos é, de um modo geral, influenciado pela motivação e satisfação no trabalho (Babu, 2013).

Para melhor compreender o papel da formação, como a prática de gestão por excelência, é determinante perceber o seu impacto na ligação entre a organização e indivíduo, em particular no que se refere à *performance* e bem-estar psicológico.

Tendo em conta que as organizações estão sujeitas a contextos de mudanças dramáticos e rápidos, apostar e implementar estratégias de formação e desenvolvimento dos RH é fundamental para garantir o seu lugar no mercado ou mesmo aumentar a sua quota de mercado.

Neste sentido, a principal questão deste estudo consiste em avaliar de que forma a formação se pode constituir numa ferramenta imprescindível nas empresas, para incrementar fatores como a motivação e os níveis de satisfação, e contribuir para o desenvolvimento organizacional.

1.1. Problemática e relevância

A problemática da investigação insere-se na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH), através da identificação de indicadores e fatores do sistema de formação, que contribuem para a satisfação, motivação e desenvolvimento organizacional, com relevância para a caracterização das estratégias e modelo de formação da empresa em estudo.

A formação é uma prática de GRH por excelência, como contributo determinante, quer para o elevado desempenho organizacional, quer para a motivação e satisfação dos trabalhadores, num momento em que as mudanças empresariais são constantes e dramáticas.

Esta problemática está associada às pessoas e à forma como as empresas criam as melhores condições e se adaptam permanentemente para que estas possam atingir elevados níveis de satisfação, motivação e desempenho organizacional.

A GRH em geral, e a formação em particular, contribuem para melhorar o desempenho da organização e para incrementar a capacidade de atrair e manter pessoas com as melhores competências técnicas e comportamentais, que se adequem aos objetivos da organização.

Estes são os pressupostos que nos levam a prosseguir os objetivos do projeto e avaliar as atuais estratégias e modelo de formação, o seu contributo para o desenvolvimento dos RH e organizacional, em paralelo com os demais indicadores de desenvolvimento.

1.2. Contexto e Base concetual

1.2.1. Contexto

O projeto insere-se no Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas (GPME), da Escola Superior de Tecnologias e Gestão (ESTG), do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP).

Assenta num estudo de caso, no âmbito de uma das empresas do Grupo Nabeiro, a “Novadelta”, localizada em Campo Maior.

Considerando o capital humano como o recurso mais valioso de qualquer empresa, importa ter em consideração as diversas vertentes que o podem influenciar, como resumimos na tabela que se segue.

Tabela 1 – Fatores Influenciadores dos RH

Fonte: [Autor]

Fatores influenciadores dos RH		
Motivação	Satisfação	Formação
Salários	Horários de trabalho	Lideranças
Apoios sociais	Higiene e Segurança no trabalho	Avaliação de desempenho
Perspetiva de carreiras	Seleção	Recrutamento

No âmbito do nosso projeto delimitamos a investigação aos indicadores da formação e ao seu contributo para os níveis de motivação e de satisfação.

1.2.2. Base concetual

A GRH não construiu um corpo teórico próprio. O seu suporte concetual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, construídas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais, por isso é natural que a sua evolução reflita as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe serviram de base (Neves, 2000, p. 3).

A base concetual da investigação assenta nos conceitos relacionados com a GRH, nomeadamente: formação, satisfação e motivação.

Dos resultados obtidos pretendemos identificar boas práticas e recomendações que permitam rentabilizar os recursos humanos em prol da visão, missão e desenvolvimento geral da empresa.

As teorias organizacionais têm sofrido evolução ao longo das décadas, ajustando o enfoque principal e as práticas adotadas.

Na figura abaixo apresentamos as diversas etapas da evolução dos RH, desde os finais do século XIX, relacionados com as teorias organizacionais e práticas-chave.

Tabela 2 - Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Fonte:[Autor, adaptado de (Serrano, 2010)]

Etapas de Evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal (final do século XIX – 1960)	Teoria Clássica das Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento; Formação (treino); Remunerações; Recompensas (prémios); Questões disciplinares
Gestão de Pessoal (1960-1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de recrutamento; Formação de chefias; Gestão de carreiras; Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980-1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; Animação de grupos de trabalho; Formação e requalificação; Gestão de mobilidades; Recrutamento; Internacionalização de RH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990-)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilhas; Antecipação

1.3. Tema, objeto de estudo e sua delimitação

Com este trabalho pretendemos avaliar de que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, assim como estudar os seus níveis de motivação e satisfação, cruzando diferentes variáveis e indicadores que, cumulativamente, perseguem esse fim.

Sendo um estudo hipotético-dedutivo, partimos do geral para o particular, caracterizando o atual estado da arte, estratégias e modelo de formação, para posteriormente realizarmos o cruzamento com os vários indicadores e identificarmos, no caso concreto, a forma como a formação se relaciona com a satisfação e motivação.

Esta metodologia, baseada no estudo de caso, cujo complemento da análise documental e bibliográfica se estabelece através da realização de entrevistas e questionários (trabalho de campo) aos principais atores (destinatários) do sistema de formação da *Novadelta*, pretende

contribuir para a identificação de vantagens distintivas desta empresa que, na área da gestão de recursos humanos e formação, possam promover competências distintivas.

O recurso a matrizes de análise das variáveis de estudo, materializadas nas ferramentas de investigação¹, e a elaboração de análise SWOT permitem-nos caracterizar a envolvente externa e interna da empresa, no âmbito da formação e formular/propor algumas estratégias assertivas.

1.4. Modelo de Investigação e desenho de pesquisa

1.4.1. Objetivos de investigação

Na perseguição do argumento de investigação definimos o objetivo geral (OG): **“Avaliar de que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação: Estudo de Caso na Empresa Novadelta.”**

Dos resultados obtidos pretendemos identificar boas práticas e recomendações que permitam rentabilizar os recursos humanos em prol da visão e missão geral da empresa.

Os objetivos específicos representam os passos necessários para se alcançar o objetivo geral. Considerando a complexidade concetual do tema, dividimos o objetivo geral nos seguintes objetivos específicos (OE):

OE1 – Caracterizar a empresa *Novadelta* no universo Delta Cafés.

OE2 – Avaliar os níveis de satisfação dos colaboradores da *Novadelta*.

OE3 – Avaliar os níveis de motivação dos colaboradores da *Novadelta*.

OE4 – Identificar as potencialidades e fragilidades, com recurso à ferramenta de análise SWOT.

OE5 – Identificar e descrever os contributos da formação para os níveis de satisfação e motivação.

1.4.2. Questões de Investigação

A nossa tese de investigação assenta no argumento/pressuposto de que a formação contribui decisivamente para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da *Novadelta* e, por sua vez, a produtividade das empresas está diretamente relacionada com os níveis de motivação e satisfação dos seus recursos humanos.

Isto é, as pessoas produzem mais e melhor quando motivadas, satisfeitas e realizadas no ambiente empresarial e com as condições que as empresas lhe proporcionam, direta ou indiretamente relacionadas com a atividade laboral.

¹ Entrevistas semiestruturadas, de conveniência e questionários.

A Questão Central (QC), fio condutor e referência para toda a investigação é: **“De que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da Novadelta?”**

Centrados na consecução dos objetivos e com o propósito de concorrer para a resposta à pergunta de central, desdobrámo-la e definimos o seguinte conjunto de questões derivadas (QD):

QD1 – Como se caracteriza a empresa *Novadelta* no universo da Delta Cafés?

QD2 – Qual a avaliação dos níveis de satisfação dos colaboradores da *Novadelta*?

QD3 – Qual a avaliação dos níveis de motivação dos colaboradores da *Novadelta*?

QD4 – Que estratégias resultam da análise SWOT na *Novadelta*?

QD5 – De que forma a formação contribui para a satisfação e motivação dos colaboradores da *Novadelta*?

1.5. Metodologia, percurso e instrumentos

A metodologia assenta na formulação de objetivos a alcançar ao longo do processo de investigação, que escoltam a questão central e as questões derivadas e colaboram na identificação das melhores respostas.

Assenta na formulação de hipóteses, a validar e/ou refutar ao longo do processo de investigação.

Nestes termos, a investigação considera as seguintes hipóteses (H):

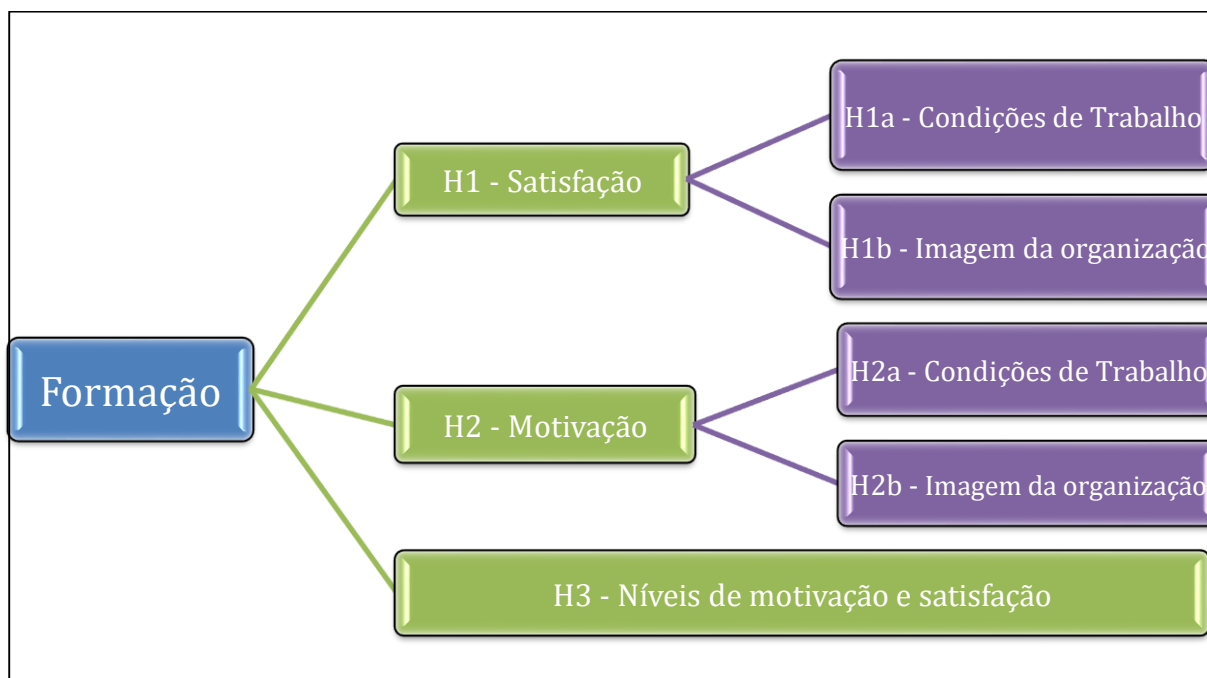


Figura 1 – Hipóteses operacionais

Fonte: [Autor]

- (H1) – A formação contribui para a satisfação dos colaboradores da *Novadelta*.
 (H1a) – A satisfação é influenciada pelas condições de trabalho.
 (H1b) – A satisfação é influenciada pela imagem da organização.
 (H2) – A Formação contribui para a motivação dos colaboradores da *Novadelta*.
 (H2a) – A motivação é influenciada pelas condições de trabalho.
 (H2b) – A motivação é influenciada pela imagem da organização.
 (H3) – Os colaboradores da *Novadelta* apresentam elevados padrões de motivação e satisfação.

A base teórica assenta numa revisão bibliográfica e análise documental, para balizar o objeto de estudo, no âmbito da delimitação concetual.

A fase de rutura foi constituída por leituras preliminares e entrevistas exploratórias na empresa *Novadelta* e no CIPGCRN.

No âmbito da fase de construção fixámos o modelo de análise e definimos as técnicas de investigação, dando-se início à construção textual.

A investigação termina com a redação final e revisão do texto e das conclusões, que constituem a fase de verificação.

Tabela 3 – Fases da Investigação

Fonte: [Autor]

Fase de Rutura	Fase de Construção	Fase de verificação
- Leituras preliminares - Entrevistas exploratórias	- Modelo de análise - Definição das técnicas - Construção textual	- Redação Final - Revisão - Conclusões

Recorremos ao inquérito por questionários para avaliar as variáveis e os parâmetros da motivação, da satisfação e dos contributos da formação, no universo da *Novadelta*.

Através do apêndice 1 apresentamos todos os parâmetros do quadro metodológico, utilizado no presente trabalho.

1.6. Estrutura do relatório

O trabalho está estruturado em três (3) partes, a pré-textual, a textual e a pós-textual, subdividido em sete (7) capítulos, seções e subseções.

Na introdução definimos o problema de investigação, o contexto e a base concetual, que emoldura o tema e a sua delimitação. Ainda na introdução definimos o modelo de investigação e o desenho de pesquisa, onde incluímos os objetivos e as questões de investigação, elementos fundamentais e orientadores de toda a investigação.

A metodologia e os instrumentos utilizados integram também a parte introdutória desta investigação.

O segundo capítulo arrola o resultado da análise e avaliação concetual, nomeadamente através do estado da arte, revisão bibliográfica e enquadramento doutrinal e bibliográfico. É neste capítulo que se encontram os principais conceitos relacionados com o tema e estudo.

No terceiro capítulo pretendemos caraterizar o ambiente e empresa *Novadelta*, com ênfase para o modelo e sistema de formação.

No quarto capítulo apresentamos e descrevemos toda a metodologia, técnicas e ferramentas de investigação, utilizadas no âmbito do estudo empírico realizado na empresa *Novadelta*.

Ainda no âmbito deste capítulo apresentamos os estudos de sensibilidade, fidelidade e consistência da ferramenta de investigação (questionário), utilizada no trabalho de campo.

Os resultados do trabalho de campo são apresentados, analisados e avaliados no quinto capítulo do projeto, da qual resultam os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa, no âmbito do tema.

No sexto capítulo desenvolvemos a análise estratégica, elaborada com recurso à ferramenta SWOT.

No último capítulo apresentamos as principais conclusões da investigação e contributos para o conhecimento, as limitações e constrangimentos identificados ao longo do processo de investigação e ainda breves recomendações para futuras linhas de investigação.

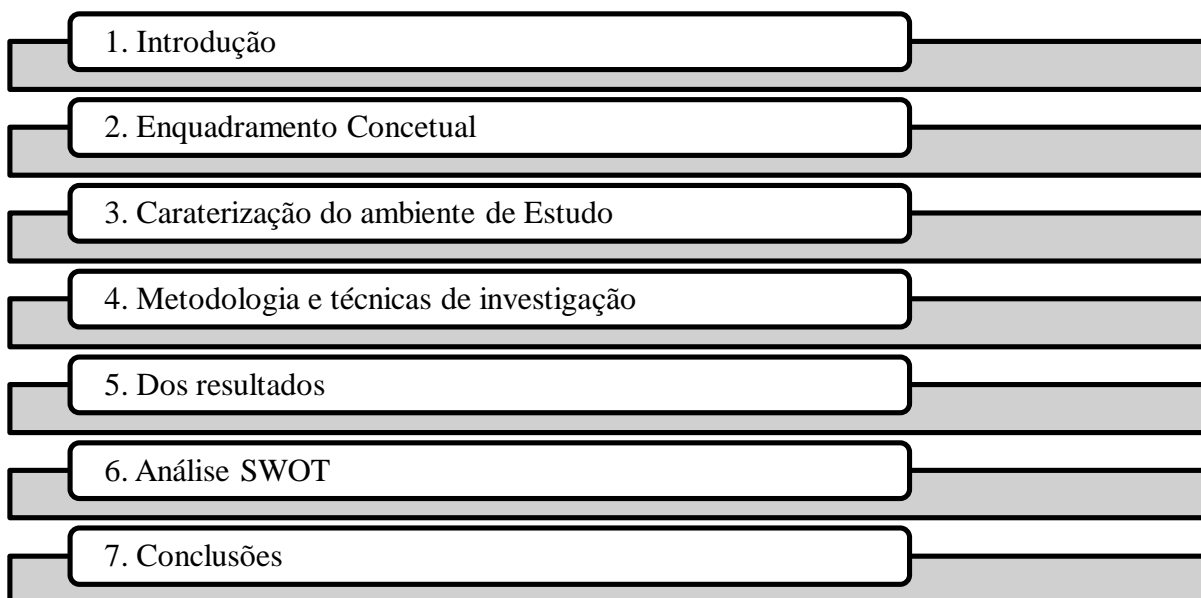


Figura 2 - Estrutura do texto

Fonte: [autor]

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

"Temos que ousar, voltar a ousar e continuar a ousar."

(Georges Jacques Danton, s/d)

"Se você acha que a instrução é cara, experimente a ignorância"

(Benjamin Franklin, s/d)

2.1. Formação

Numa sociedade marcada pelas diversas crises económico-financeiras², as empresas continuam a apostar fortemente na formação profissional, como forma de incrementar competências, capacidade de trabalho e fixação de RH.

A formação profissional assume-se como um fator estratégico de desenvolvimento organizacional, dotando os trabalhadores de competências para realizarem, de forma eficaz e eficiente, o seu trabalho. Para a GRH o desafio é perceber porque a aquisição de informação e a aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos na formação não ocorre do mesmo modo em todos os trabalhadores.

Atualmente, as organizações investem milhões de euros por ano em formação, esperando alguma contrapartida. Promovem a formação das pessoas porque pretendem que estas tenham um melhor desempenho. Pretendem aumentar a sua capacidade de trabalho. É uma despesa muito elevada que as empresas dispensariam, se soubessem que poderiam passar sem ela (Fuller & Farrington, 2001).

Nas atuais sociedades de aprendizagem e do conhecimento, a formação é uma necessidade para os trabalhadores e para as organizações (Cunha, 2007).

Para as organizações, a formação deve ser analisada como um investimento, e não como um custo. Um estudo mostrou que os colaboradores com perceções mais positivas acerca da eficácia da formação que haviam frequentado, desenvolveram maiores níveis de satisfação, empenhamento e motivação no trabalho (Bouris, 2007).

Por outro lado, a nível de produtividade empresarial, um estudo sugere que um aumento percentual de 5% na incidência de formação pode conduzir a um aumento de produtividade no trabalho em cerca de 4% (Dearden, 2005).

A formação fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

² 2008-2009: "A crise mundial do *subprime*" / 2009-2010: "A crise da dívida na Europa".

A formação responde, simultaneamente, aos desejos dos trabalhadores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção de seus objetivos: satisfação profissional e performance económica (Peretti, 2001). É neste sentido que deveríamos sempre considerar a formação como um investimento e não como uma despesa.

Em formação organizacional são as “atividades sistemáticas para desenvolver e melhorar as competências, conhecimento e comportamento dos colaboradores, que lhes permitem desempenhar funções relacionadas como o seu trabalho, executar tarefas muito concretas, e alcançar os requisitos de qualidade de Recursos Humanos para o futuro” (Bulut, 2010, p. 311).

O acesso à formação significa a “perceção que os colaboradores têm da probabilidade de participar em formação organizacional, independentemente da participação se basear em critérios objetivos e justos de seleção, independentemente do processo de inscrição ser formalizado e independentemente de os candidatos terem o apoio dos seus supervisores” (Bulut, 2010, p. 312)

Outros investigadores chamam a esta variável da formação como “perceção de acesso à formação” ou “perceção de disponibilidade para formação”, sendo que definem estes conceitos no sentido em que os colaboradores sentem que têm acesso a oportunidades de formação (Semeyko, 2011).

Os colaboradores que valorizem o acesso justo a programas de formação e que o percecionem como um indicador de que a organização os valoriza e está disponível para investir neles, entram num fenómeno de contrato psicológico com a organização (Bulut, 2010). Este fenómeno faz com que o colaborador “retribua” a organização, através de trabalho de qualidade. Através deste processo de partilha social, ambas as partes ganham, ou seja, estabelece-se uma relação de *win-win*.

No que diz respeito aos benefícios da formação podemos identificar três tipos: de carácter pessoal, relacionados com a carreira, e relacionados com o emprego (Semeyko, 2011).

(i) **os benefícios de carácter pessoal** representam até que ponto os colaboradores acreditam que a sua participação na formação os ajuda a criar redes de trabalho, aumenta a sua *performance* no trabalho e contribui para o seu desenvolvimento pessoal;

(ii) **os benefícios relacionados com a carreira** surgem quando a participação em atividades de formação leva os colaboradores a identificar ou atingir objetivos de carreira, ou ainda criar oportunidades de seguir novos caminhos ao nível da carreira;

(iii) **os benefícios da formação relacionados com o emprego**, quando há uma melhoria das relações entre os pares e gestores, ou ainda quando a formação permite que haja um breve momento de rutura (que é necessário) com o trabalho (Al-Emadi, 2001).

2.1.1. Motivação para a formação

A motivação para a formação pode ser definida como a vontade de participar em programas de formação (Bulut, 2010). Na grande parte dos estudos científicos relativos à relação entre formação e comprometimento, a motivação para a formação é considerada como sendo um dos antecedentes do comprometimento afetivo (Semeyko, 2011).

Os “colaboradores motivados tendem a aprender e aplicar as competências desenvolvidas durante a formação de uma forma mais eficiente, o que traz benefícios associados que aumentam os sentimentos positivos face à organização, o que por si aumenta o comprometimento afetivo (Newman, 2011).

Embora os autores não expliquem o que querem dizer com “benefícios associados”, pode considerar-se o aumento de competências e a satisfação pessoal resultante da realização das tarefas de uma forma mais eficiente (Semeyko, 2011).

2.1.1.1. - Modelo de Carré

Entre os anos de 1997 e de 1999, Philippe Carré desenvolveu vários estudos acerca da problemática das motivações dos adultos para a realização de formação, incluídos no seu livro “*De la motivation à la formation*”.

No decurso das investigações efetuadas, o autor elaborou um modelo teórico focado nas motivações que se encontravam subjacentes à frequência, por parte da população adulta, de cursos de formação. Concebeu um instrumento que permite a identificação da origem motivacional, que guia e justifica a procura e a frequência de formação, por este público-alvo.

As motivações apresentam-se como as “últimas razões acessíveis à consciência expressa pelos indivíduos para explicar a sua frequência na formação” (Carré, 2001, p. 44). Estas razões traduzem o propósito da ação, isto é, o objetivo do ciclo do qual a formação faz parte. Deste ponto de vista, a formação será um meio ao serviço de um projeto, que a ultrapassa e vai mais além (Carré, 2001).

O modelo faz uma destrição entre dois eixos que orientam a motivação dos adultos para a formação:

- (i) o eixo do Tipo de Orientação - **intrínseca ou extrínseca;**
- (ii) o eixo da Direção da Orientação - com vista à **aprendizagem ou com vista à participação** - (Carré, 2001).

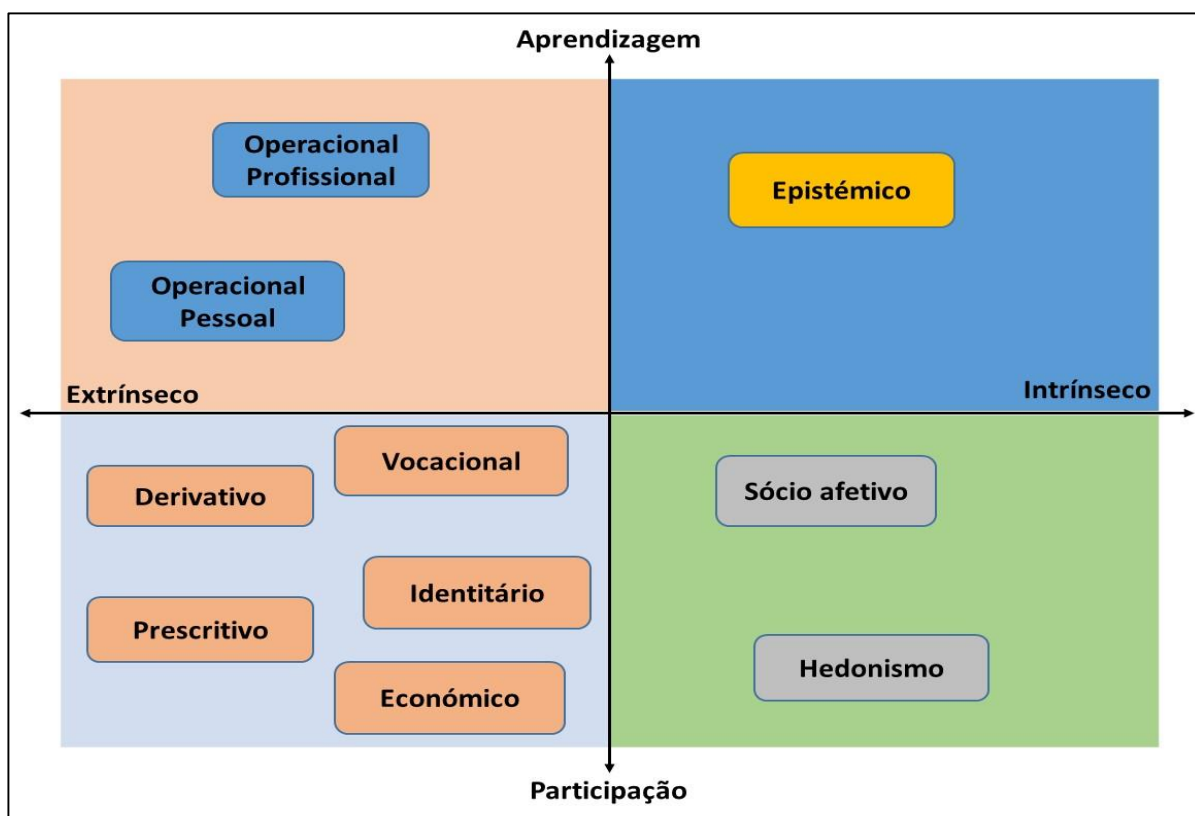


Figura 3 - Dimensões e motivos de envolvimento em formação

[Fonte: Autor, adaptado de (Carré, 2001)]

Tal como podemos constatar na figura apresentada acima, os quadrantes obtidos pela combinação e interação entre os dois eixos refletem os dez motivos que orientam a motivação, diversos, progressivos e contingentes.

Relativamente à motivação intrínseca, existem três motivos que orientam o envolvimento do colaboradores: o Hedónico, o Sócio Afetivo e o Epistémico (Carré, 2001).

Motivo Hedónico – Leva o indivíduo a participar na formação “pelo prazer, aliado às condições práticas de desenvolvimento e ao ambiente da formação” (Carré, 2001, p. 48). Neste caso, o mais importante para o indivíduo é a comodidade do local e as ferramentas que a formação lhe proporciona, independentemente dos conteúdos da aprendizagem.

Motivo Sócio Afetivo – O indivíduo frequenta a formação “para beneficiar de contactos sociais” (Carré, 2001, p. 47). Neste sentido, são as relações interpessoais que justificam a frequência da formação, as situações de troca e de contacto com os outros, que permitem, por sua vez, o desenvolvimento de novas relações sócio afetivas, a integração em novos grupos sociais e a comunicação. Desta forma, criam-se novos laços sociais, ou reforçam-se os já existentes (Carré, 2001).

Motivo Epistémico – A obtenção de conhecimentos e a aprendizagem são as razões que justificam esta orientação motivacional.

O gosto de aprender e a alegria de saber mais são as principais componentes que levam à escolha de frequentar a formação. Neste caso, a procura de conhecimentos, através da formação, acontece pelo prazer que se obtêm, que Carré denomina de “paixão em aprender ou de saber” (Carré, 2001, p. 47).

Para além destes três motivos, são caracterizados outros sete motivos que poderão justificar a frequência de formação pelos adultos, mas que se inserem, na motivação extrínseca: o económico, o prescrito, o derivativo, o operacional profissional, o operacional pessoal, o identitário e o vocacional.

Motivo Económico - Neste caso, são as razões puramente economicistas e materiais, como o caso das ajudas de custo, os subsídios, ou até um aumento de vencimento ou uma promoção, que levam o indivíduo a frequentar uma formação. “As razões de participação são aqui de ordem explicitamente material” (Carré, 2001, p. 48).

Motivo Prescrito - De acordo com este motivo, o indivíduo apenas procura situações de formação quando estas lhe são aconselhadas pelos seus superiores hierárquicos, por alguém com influência nas suas relações afetivas ou, em casos mais extremos, porque a lei assim o determina (Carré, 2001).

Motivo Derivativo - Este motivo de frequência de formação surge quando aquilo que se pretende é evitar “situações ou atividades consideradas desagradáveis” (Carré, 2001, p. 50).

Motivo Operacional Profissional - A frequência da formação é justificada pela sua necessidade “de adquirir competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) percebidas como necessárias para a realização de atividades específicas no âmbito do trabalho” (Carré, 2001, p. 50). O indivíduo pretende, desta forma, conquistar competências que facilitem a sua adaptação a alterações técnicas ou tecnológicas, a novas funções no seu trabalho ou a aperfeiçoar novas performances exigidas.

Motivo Operacional Pessoal - quando a procura de formação tem como objetivo adquirir competências, conhecimentos, habilidades, ou atitudes consideradas como necessárias para a realização de atividades específicas, mas não no âmbito do trabalho (Carré, 2001, p. 51). O indivíduo procura formação com o objetivo de obter novos e/ou renovados conhecimentos que lhe permitam dar resposta a alterações ou novas situações da sua vida quotidiana, social e familiar.

Motivo Identitário - A procura e a frequência de situações de formação pelo indivíduo têm aqui como único objetivo o de “adquirir competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) e/ou o reconhecimento simbólico necessário a uma transformação (ou uma preservação) das suas características identitárias” (Carré, 2001, p. 51). O indivíduo procura

formação pelo reconhecimento e/ou estatuto que da mesma possa advir, quer seja a nível profissional, quer seja a nível cultural ou social e familiar.

Motivo Vocacional - Este último objetivo justifica a procura e frequência de formação, por indivíduos focados na necessidade de “adquirir competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) e/ou o reconhecimento simbólico necessários à obtenção de um emprego, à sua preservação, evolução ou transformação” (Carré, 2001, p. 52). O principal objetivo prende-se com a gestão e orientação da vida profissional, através da aquisição de competências que facilitem a procura ou a manutenção e/ou melhoria de um emprego.

Na base deste modelo teórico, está subjacente a análise empírica da motivação e dos compromissos com a formação dos adultos, que revelaram outros três conceitos: o sentimento de autodeterminação, a perceção de competências e o projeto.

Sentimento de Autodeterminação – a razão de ser do comportamento. Esta dimensão implica uma perceção subjetiva da capacidade de escolha e de iniciativa para a participação em ações de formação.

Perceção de Competências – a perceção de competências pode ser positiva ou negativa, mediante o tipo de pensamento em causa.

Projeto – nesta dimensão, é possível afirmar que o que realmente importa é o saber fazer após a formação, isto é, os conhecimentos adquiridos na formação vão ser úteis para concretizar um projeto bem maior.

A análise dos Motivos Intrínsecos e Extrínsecos para a formação conjugados com estas três dimensões permitem estudar o quadro motivacional de um indivíduo no contexto de participação em ações de formação (Carré, 2001).

2.1.2. Relação entre formação organizacional e satisfação laboral

Embora seja reconhecido que a formação é uma parte vital de qualquer organização, determinar a contribuição da formação para o sucesso de uma organização é muitas vezes uma tarefa difícil (Owens Jr, 2006). Não obstante, as organizações precisam de estar cientes que a formação dos colaboradores aumenta a satisfação profissional (Ocen, 2017).

A investigação tem procurado perceber o contributo da formação para as variáveis que têm mostrado ter um impacto positivo nos colaboradores, como é o caso da satisfação laboral.

Vários estudos têm evidenciado uma relação positiva entre formação e satisfação e concluem que a formação organizacional aumenta a satisfação e a moral entre os colaboradores, sendo que colaboradores que sintam que têm oportunidades de formação sentem-se valorizados e desafiados, o que pode fazer com que se sintam mais satisfeitos (Nebo, 2015).

A formação afeta a satisfação, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade (Owens Jr, 2006). No estudo sobre a relação entre formação organizacional e satisfação profissional, conduzido junto de colaboradores de bancos na Nigéria, também se conclui que a formação tem uma relação significativamente positiva com a satisfação (Adesola, 2013).

Ainda segundo os resultados de outro estudo (Ocen, 2017), uma elevada parte da satisfação dos colaboradores está relacionada com a formação que recebem no local de trabalho.

Também concluem que a formação dos colaboradores aumenta a satisfação, aumentando a sua moral no trabalho, eficácia no processo de produção, vontade e capacidade para adotar novas mudanças tecnológicas e métodos de produção, aumenta a inovação e criatividade dos colaboradores, diminui a rotatividade e melhora a imagem organizacional (Muma, 2014).

A formação aumenta a satisfação, e se as organizações promoverem a formação, esta irá criar um incremento positivo na satisfação dos colaboradores (Ocen, 2017).

Por outro lado, o facto dos colaboradores receberem formação de baixa qualidade aumenta a probabilidade de deixarem a organização e, por outro lado, se a formação for de elevado nível de qualidade tal aumentará a satisfação dos colaboradores, o que fará com que estes queiram permanecer na organização (Adesola, 2013).

A satisfação profissional pode ser ampliada através de formação (Ocen, 2017). Ou seja, como um dos resultados da formação é a satisfação, colaboradores satisfeitos transformam-se em colaboradores comprometidos. Tal é comprovado através de comportamentos como o comparecer no trabalho, permanecer na organização, chegar a horas, ter um bom desempenho ou manifestar comportamentos que de alguma forma beneficiam a organização.

Quando os colaboradores estão insatisfeitos com o trabalho, estão menos comprometidos e procuram outras oportunidades (Abdallah, 2016). Se não encontrarem essas oportunidades, os colaboradores podem tornar-se emocional e mentalmente desconectados com a organização.

Por outro lado, ter colaboradores comprometidos e retê-los, através da partilha de conhecimento, pode reduzir os custos associados à formação e desenvolvimento, processos de recrutamento, perda de oportunidades de negócio, perda de produtividade e pobre relacionamento com os clientes.

Ainda segundo estes autores (Abdallah, 2016), deve ser dada a maior prioridade à satisfação dos colaboradores, por forma a aumentar o seu comprometimento, e consequentemente o aumento da performance individual e organizacional.

Num estudo sobre o impacto de variáveis demográficas, chave na satisfação e no comprometimento, comprovou-se que quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, tornam-se mais comprometidos com a organização (Eleswed, 2013).

Existem outros estudos que mostram que colaboradores cujo nível de satisfação é alto tendem a mostrar altos níveis de comprometimento, enquanto que colaboradores que tenham um baixo nível de satisfação tendem a mostrar comportamentos que pode prejudicar a organização (Ocen, 2017).

Um estudo sobre a relação entre satisfação e comprometimento, realizado com professores universitários, concluiu que os professores que estão satisfeitos com o seu trabalho são felizes, eficientes, têm determinação para trabalhar arduamente e são eficazes a desempenhar o seu trabalho (Ocen, 2017).

A formação ajuda os colaboradores a adquirir competências, que os ajudarão a desempenhar o seu trabalho de forma mais fácil. Considerando uma perspetiva de gestão, oferecer formação e oportunidades de melhorar competências aumenta a satisfação profissional, o que por seu lado aumenta o comprometimento (Ocen, 2017).

2.2. Motivação

A motivação é um conceito amplamente estudado ao nível organizacional, uma vez que assume um papel preponderante na produtividade dos trabalhadores.

Pode ser considerada intrínseca ou extrínseca, consoante o motivo que leva os trabalhadores a realizar determinada atividade. A motivação intrínseca caracteriza-se pela auto motivação na realização do trabalho, encontrando-se direcionada para a tarefa ou competência (Cunha M. P., 2007).

A motivação extrínseca caracteriza-se pela existência de recompensas tangíveis. São os comportamentos que se praticam com o objetivo ou finalidade de se obter alguma recompensa, material, social ou outras ou para evitar alguma forma de punição (Cunha M. P., 2007).

Apesar de ser difícil definir com clareza o conceito de motivação, porque está associado a diversos sentidos, quando se fala em motivação relacionada com o comportamento humano, pode entender-se por motivação *“tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico* (Chiavenato, Idalberto, 1992).

Este estímulo pode surgir de duas formas: um estímulo externo, ou seja, proveniente do ambiente que circunda o indivíduo, ou de um estímulo interno, ou seja, resultante da sua capacidade de raciocínio.

A motivação é considerada a força motriz das pessoas. É também a responsável pelo facto dos colaboradores possuírem um forte sentimento de pertença, sentindo-se responsáveis por todas e quaisquer ações com e para a organização (Cunha M. P., 2007).

É incontestável que as pessoas são diferentes, no que concerne à motivação e que as necessidades humanas, motivadoras de comportamentos, são diferentes de pessoa para pessoa, emergindo assim padrões de comportamento diferentes. As capacidades e os valores pessoais são diferentes de pessoa para pessoa e variam na mesma pessoa no espaço e no tempo.

A palavra motivação deriva do latim *movere*. Podendo ser considerado como o processo psicológico que determina a intenção (predisposição), a direção e a persistência do comportamento, caracterizando-se por ser um fenómeno individual com um carácter intencional e multifacetado (necessidades, motivos e incentivos).

O conceito de motivação tem sido alvo de estudo, ao longo dos séculos, apresentando-se como um enorme desafio no que diz respeito à sua definição. Todas as organizações são compostas por indivíduos, sendo estes motivados por uma variedade de necessidades que variam em importância, tempo e situação.

É de extrema importância refletir sobre este conceito que influencia as organizações. A motivação nasce do indivíduo, o que introduz um carácter mutável ao mesmo, ou seja, o que motiva um indivíduo hoje não será o que o motivará amanhã.

O conhecimento relativo às necessidades humanas é apenas o primeiro passo para antecipar e influenciar o comportamento organizacional (Wright, 1989).

A motivação humana é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações (Vernon, 1973).

Para (Lévy-Leboyer, 1998) estar motivado é essencialmente ter um objetivo, decidir fazer um esforço para o atingir e perseverar nesse esforço até que o objetivo seja atingido. Os graus de motivação dependem das variações destes três aspetos e igualmente da sua interação com os determinantes da performance, aptidões, personalidade, saberes e competências.

Como vimos anteriormente, diversos autores consideram que os fatores, os motivos que guiam os indivíduos a seguir numa direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação, caso contrário (extrínseco) há apenas movimento.

É notório que muitas situações podem levar indivíduos a executar uma determinada tarefa de modo a evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. No entanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não nasceu intrinsecamente, mas extrinsecamente.

O indivíduo não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. Do mesmo modo, podemos verificar que os indivíduos podem ser levados por

um impulso interno a agir, ou seja, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação.

Considera (Maslow, 1970) no seu trabalho “Uma Teoria da Motivação Humana” que todo o indivíduo é motivado através de necessidades, desenvolvendo a designada pirâmide de necessidades. A teoria defende que as necessidades do nível inferior da pirâmide devem ser satisfeitas antes das necessidades do nível superior da pirâmide.

No contexto organizacional da atualidade verificamos que o poder se descentalizou e a responsabilidade de cada colaborador cresceu, o que realça a importância de um ambiente e clima organizacional propício à criatividade e inovação.

Existe uma multiplicidade de teorias que abordam o conceito de motivação, nomeadamente, a procura da razão ou razões que estão por detrás das ações individuais e das explicações para a motivação do trabalhador/colaborador em relação ao seu trabalho. A motivação é uma preocupação constante para as organizações.

Na literatura, a definição dos conceitos de motivação e satisfação não encontra consenso, quer em termos de conceitos, quer em termos de distinção entre ambos. Aparenta existir uma complementaridade entre os dois conceitos.

Ambos os conceitos estão envolvidos no mesmo processo, a motivação mais cognitiva e a satisfação mais afetiva. Estes conceitos, por vezes, podem ser confundidos, apesar de serem distintos entre si. (Marques, 1996).

A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos (Bilhim, 2004).

A motivação pode ser entendida, de forma simples, como o que dá energia, dirige e mantém o comportamento humano. Em gestão de recursos humanos, muitas vezes, entende-se a motivação como o desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objetivos que foram propostos e aceites (Bilhim J. , 2007).

A motivação é considerada essencial para o sucesso empresarial, vista como meio para concretizar um projeto ou a implementação de uma política de gestão.

2.2.1. Teorias de Motivação

Existe uma multiplicidade de teorias que abordam o conceito de motivação, nomeadamente, a procura da razão ou razões que estão por detrás das ações individuais e das

explicações para a motivação do trabalhador/colaborador em relação ao seu trabalho. A motivação é uma preocupação constante para as organizações.

Uma pesquisa sobre o “fenómeno” da motivação permite concluir que este é objeto de interesse de um vasto número de autores, de diferentes âmbitos ou “especialidades”, e que existem inúmeras teorias sobre o tema. Embora possam existir diferentes princípios, abordagens e pressupostos, no vasto “mundo” das teorias de motivação, muitas delas complementam-se.

A motivação assume um papel de relevo na produtividade dos trabalhadores e fomenta o sentido de responsabilidade e um sentimento de “fazer parte” de uma organização. (Bilhim J. , 2007).

2.2.2. Teorias Clássicas da Motivação

De entre as teorias clássicas da motivação, encontramos a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow (Maslow A. H., 1954), a teoria X e Y de McGregor (McGregor, 1970) e a teoria de dois fatores de Herzberg (Herzberg, 1996).

Cada pessoa tem um conjunto hierarquizado de cinco necessidades: fisiológicas (fome, sede, sexo), segurança (ameaças físicas e emocionais), sociais (aceitação e amizade), estima (autorrespeito, autonomia, realização, status, reconhecimento e atenção) e auto realização (crescimento pessoal, realização do potencial individual) (Maslow A. , 1970).

À medida que uma necessidade inferior for satisfeita, a superior torna-se dominante. Contudo, para motivar a pessoa é importante perceber em que ponto, da referida escala, esta se encontra. Este autor distingue, ainda, entre satisfação interna e satisfação externa. Na satisfação interna encontram-se as necessidades sociais, estima e autorrealização e na satisfação externa encontram-se as necessidades fisiológicas e segurança.

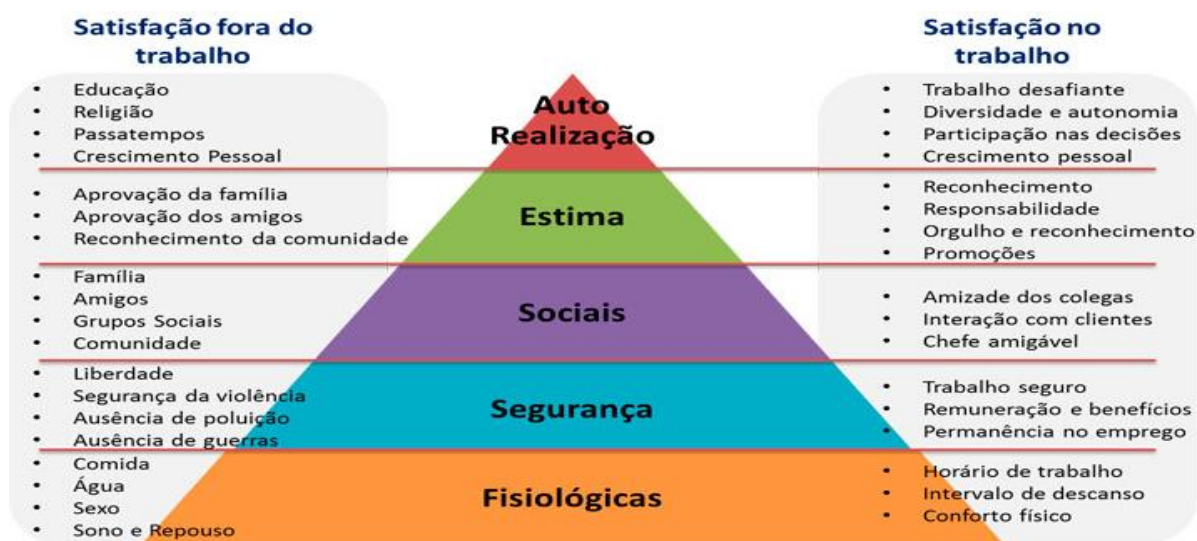


Figura 4 – Pirâmide das Necessidades
Fonte: [Autor Adaptado de (Maslow A. , 1970)]

McGregor propõe duas visões diferentes sobre as necessidades humanas: a “teoria X” que é basicamente negativa e a “teoria Y” que é positiva (McGregor, 1970).

A primeira “teoria” considera que as pessoas são preguiçosas, que não gostam de trabalhar nem assumir responsabilidades e que só trabalham se forem obrigados. Na segunda “teoria”, considera que as pessoas são criativas, gostam de trabalhar, procuram responsabilidades e podem exercer a autodireção e o autocontrolo.

Herzberg entende que os fatores intrínsecos (fatores motivacionais) estão relacionados com a satisfação no trabalho e os fatores extrínsecos (fatores higiénicos) estão relacionados com a insatisfação. Também defende que os fatores que originam a satisfação no trabalho não podem ser confundidos com os que provocam a insatisfação (Herzberg, 1996).

Relativamente aos dois fatores, os higiénicos estão relacionados com as políticas da organização, o nível do conforto e das condições de trabalho, as relações interpessoais, o grau de satisfação como salário e o nível de segurança da pessoa para com o seu emprego.

Os fatores motivadores dizem respeito às características do trabalho propriamente dito e estão relacionados com o sucesso da pessoa dentro da organização, o reconhecimento, o estabelecimento dos seus próprios objetivos, para que a avaliação de desempenho seja mais justa e eficaz e a delegação de responsabilidades.

Esta teoria defende que, para o trabalho ser motivador, é necessário que a atividade seja significativa para a pessoa, que ela saiba que é responsável pela qualidade do “produto” e, também, que tenha conhecimento do resultado do seu trabalho.

2.2.3. Teorias Contemporâneas da Motivação

Dentro das teorias contemporâneas da motivação encontram-se a teoria de Clayton Alderfer (Alderfer, 1972), a teoria de McClelland (McClelland, 1961), a teoria da avaliação cognitiva, as teorias características da tarefa, a teoria da fixação de objetivos, a teoria do reforço e a teoria da expectativa.

Clayton Alderfer (Alderfer, 1972) reviu o trabalho realizado por Maslow (Maslow A. , 1970) e comparou a teoria das necessidades com a investigação empírica.

A teoria de Alderfer defende a existência de três grupos essenciais de necessidades relacionadas com a existência (agrupam as necessidades: fisiológicas e segurança, existentes na teoria de Maslow, a relação (estão relacionadas com o desejo que as pessoas têm de criar, ter e manter relações interpessoais sociais e a componente externa da autoestima) e o crescimento (o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, agrupando aqui a auto estima e a autorrealização) (Alderfer, 1972).

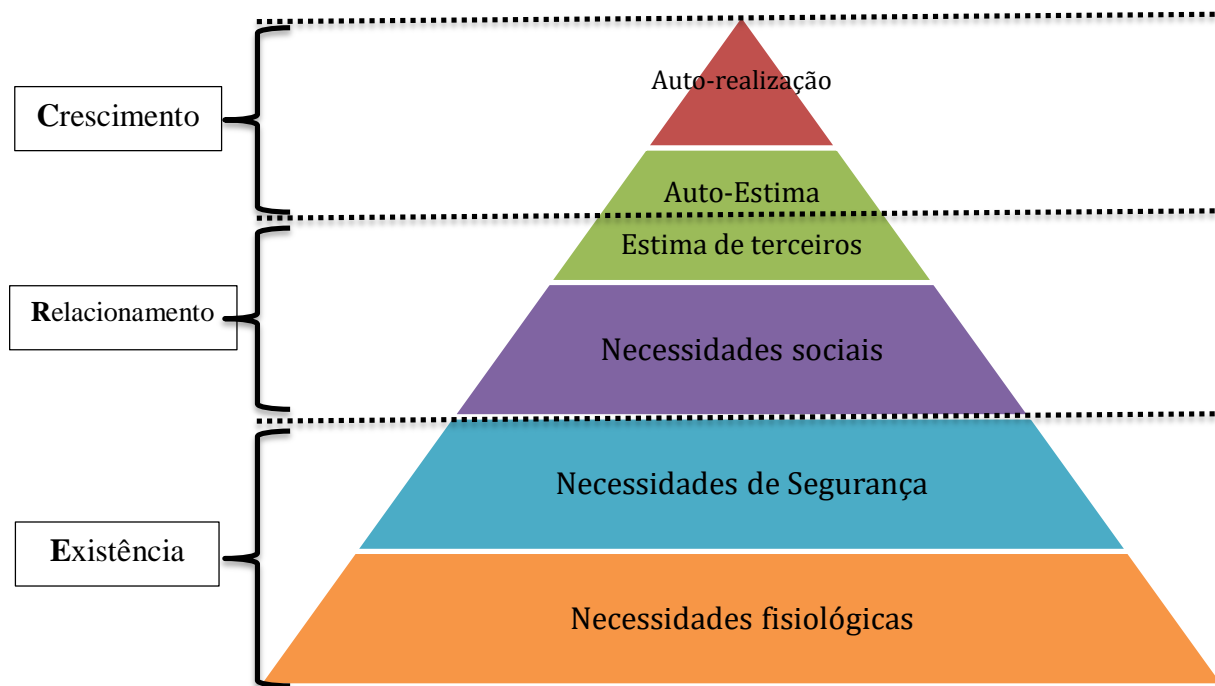


Figura 5 - Teoria de ERC de Clayton Alderfer

Fonte: [Autor, adaptado de (Alderfer, 1972)]

A teoria deste autor parece ser a versão mais válida e sustentada da teoria das necessidades.

McClelland (McClelland, 1961) orientou os seus estudos para as diferenças entre os indivíduos. A teoria defende existirem três necessidades básicas para compreendermos melhor a motivação:

- (i) necessidades de realização;
- (ii) necessidades de poder;
- (iii) necessidades de afiliação.

A necessidade de realização está relacionada com a necessidade de trabalhar de acordo com o padrão previsto e ter sucesso. A segunda está associada à necessidade de provocar um comportamento distinto do que teriam sem essa influência. E por último a necessidade de afiliação está relacionada com o carecer da existência de relações interpessoais amigáveis (McClelland, 1961).

Tabela 4 - Teoria de McClelland

Fonte: [adaptado de (McClelland, 1961)]

Necessidade Motivadora Dominante	Caraterísticas pessoais
Realização	Forte necessidade de definir e alcançar objetivos desafiadores Corre riscos calculados para alcançar os seus objetivos Gosta de receber feedback regularmente sobre os progressos e realizações Frequentemente gosta de trabalhar sozinho
Afiliação	Quer pertencer ao grupo Quer que gostem dela e vai fazer, muitas vezes, aquilo que o resto do grupo quiser fazer Prefere colaboração à competição Não gosta de incerteza e riscos elevados
Poder	Quer controlar e influenciar os outros Gosta de ganhar as argumentações Gosta de competição e de ganhar Gosta do status e do reconhecimento

Esta teoria afirma que as pessoas com maiores necessidades de realização preferem trabalho/tarefas onde exista uma responsabilidade pessoal, bem como feedbacks e um grau de risco intermédio. Relativamente às necessidades de poder e afiliação, estas parecem estar relacionadas com o sucesso da gestão.

Em termos motivacionais, a compensação interna é obtida pelo colaborador quando ele aprende, realiza pessoalmente e bem a tarefa e se preocupa com esta. Quando isto acontece, o colaborador tem mais motivação, satisfação, sente mais realização pessoal e, desta forma, contribui para a diminuição do absentismo e a possibilidade de abandonar a organização.

Através da Teoria da Fixação de Objetivos (Locke, 1968) defende que a fixação e a luta por um objetivo é a maior fonte de motivação. É possível afirmar que os objetivos específicos aumentam a realização, bem como os objetivos difíceis, quando aceites, têm uma aceitação mais abrangente. Por outro lado, a existência de feedbacks leva a uma maior realização (Locke, 1968).

Em geral, quanto mais difíceis são os objetivos, menor é a aceitação por parte dos colaboradores. No entanto, quando fazem parte da definição dos mesmos, a resistência é menor e as hipóteses de serem aceites são mais elevadas. Isto acontece porque os colaboradores quando são ouvidos sentem que fazem parte de algo e as probabilidades de aceitação e cumprimento de objetivos é maior, principalmente no que diz respeito aos objetivos mais difíceis.

As pessoas, com a sua vontade, orientam o seu curso de ação. Também aqui está contemplada uma teoria comportamentalista que afirma que o reforço condiciona a ação e esta é causada pela envolvente. A teoria do reforço concentra-se apenas no que acontece quando o estado interno da pessoa atua. Uma vez que esta teoria faculta importantes meios de análise sobre os fatores que controlam o comportamento, pode ser integrada nas teorias de motivação.

Para alguns autores, o reforço não é a única influência sobre o comportamento. Por exemplo a “abordagem da equidade”, em que as pessoas comparam o seu esforço e os resultados do seu trabalho com outras para eliminar qualquer iniquidade.

A referência adotada pelas pessoas irá influenciar a sua decisão e dar origem a três tipos de variáveis: nível salarial, educação e permanência na organização.

Esta última abordagem mostra que, para muitas pessoas, a motivação é influenciada pela remuneração relativa e absoluta.

A teoria das expectativas (Vroom, 1964) defende que a motivação das pessoas para a realização de um esforço baseia-se nas suas expectativas de sucesso.

No modelo contingencial (Vroom, 1964), o nível de produtividade das pessoas depende de três forças básicas: o desejo de atingir os objetivos individuais, a perceção da relação existente entre o alcance desses objetivos e a produtividade, e a perceção da sua capacidade de influenciar o seu padrão de produtividade (Vroom, 1964).

2.2.4. Sistemas de recompensa

Um sistema de recompensa é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus trabalhadores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

O sucesso da estratégia de crescimento ou investimento da empresa depende do seu posicionamento face ao mercado e, consequentemente, da sua competitividade externa.

O sistema de recompensas está fortemente relacionado com as outras práticas de gestão de pessoas, não só recebendo *inputs* de algumas delas, mas sendo fortemente complementado com práticas como a avaliação do desempenho e o desenvolvimento de carreiras. É considerada uma prática crítica da gestão estratégica de pessoas.

2.3. Satisfação laboral (*job satisfaction*)

Satisfação no trabalho é uma área de estudo da psicossociologia das organizações, por ser considerada como causa ou consequência de outras variantes organizacionais, cuja relação entre satisfação, absentismo e rotatividade é considerada negativa.

Por outras palavras, um indivíduo insatisfeito terá atitudes e comportamentos negativos numa organização e contrário também será verdadeiro, um indivíduo satisfeito terá atitudes comportamentos positivos.

Este conceito é visto como condição fulcral para o bom desempenho das organizações, num ambiente complexo e de extrema competitividade.

“Se a motivação é uma variável crítica para a gestão do comportamento organizacional, a satisfação não o é menos” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2014, p. 145). A satisfação no trabalho pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

É comumente aceite que o trabalho representa uma parte fundamental da vida das pessoas, pois é onde estas passam a maior parte do seu tempo. Além disso, o trabalho pode ter diferentes sentidos para diferentes pessoas. O trabalho pode ser uma fonte de rendimento, de atividade e estimulação, de estabelecer contactos sociais, uma forma de estruturar o tempo ou, ainda, uma forma de autopreenchimento e autoatualização.

Entre os diferentes aspetos do trabalho, a satisfação é um dos mais importantes.

O nível de satisfação dos colaboradores com a sua organização é uma das chaves para o sucesso de uma organização (Donald, 2016) e cada vez mais as práticas de GRH estão associadas ao conceito de satisfação (Rast, 2012).

O conceito de satisfação é um dos conceitos mais estudados ao nível da psicologia organizacional e industrial, sociologia do trabalho (Mulinge, 2000), psicologia, sociologia e gestão empresarial (Abdulla, 2009).

O interesse das organizações em medir a satisfação tem sido motivado por diversas razões:

- (i) utilitárias, como o aumento e melhoria da produtividade, comprometimento organizacional, comportamento cívico organizacional e aumento da eficácia organizacional;
- (ii) uma baixa propensão para comportamentos contra produtivos, como comportamentos de retirada que incluem absentismo e rotatividade, *burnout* e agressividade no posto de trabalho;
- (iii) interesses humanitários, como a noção de que os colaboradores merecem ser tratados com respeito e ter o seu bem-estar psicológico e físico maximizado (Abdulla, 2009).

Para (Robbins, 2002) satisfação no trabalho é definida “*como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza.*”

Podemos considerar que a satisfação no trabalho é o resultado de fatores individuais, situacionais e decorrentes da relação entre indivíduos e situação.

Para aumentar o nível de satisfação, será necessário estruturar tarefas que possibilitem o desenvolvimento psicológico, identificar as expectativas e objetivos individuais em relação ao trabalho, reconhecer a importância do trabalho para cada indivíduo e criar um clima organizacional que valorize cada função.

Embora o conceito tenha sido definido de diferentes formas, é difícil apresentar uma definição precisa. A satisfação laboral tem sido definida como um dos sentimentos organizacionais dos colaboradores, nomeadamente um sentimento que combina fatores psicológicos e fisiológicos que o colaborador sente face ao seu emprego e local de trabalho (Rehman, 2013).

A satisfação laboral podem ser os sentimentos que um colaborador tem face ao trabalho, sendo que quando as expectativas sobre o trabalho se cruzam com o real resultado, a satisfação laboral ocorre (Skaalvik, 2011).

Khan (Khan, 2013) apresenta uma definição mais instrumental, considera que a satisfação laboral pode ser definida como uma ferramenta através da qual o colaborador consegue mais oportunidades para atingir os objetivos organizacionais, desenvolver as suas próprias capacidades e se auto fortalecer no local de trabalho.

Alcançando estas especificidades será possível incrementar o nível de satisfação e decrescer os níveis de absentismos e rotatividade.

Podemos ainda considerar que a satisfação no trabalho corresponde à forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e aos seus diferentes aspetos. Reflete o grau pelo qual as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação) do seu trabalho (Spector, 1997).

2.3.1. Fatores que afetam a satisfação

Como vimos, a satisfação laboral é um conceito difícil de medir, sendo que muitos fatores podem afetar positiva ou negativamente a satisfação. Além disso, o conceito varia em função de cada pessoa, pois o que hoje os colaboradores consideram como satisfação pode não os satisfazer amanhã.

O que os satisfaz num espaço, pode não os satisfazer noutro e um mesmo trabalho que satisfaz um colaborador, pode não causar o mesmo nível de satisfação noutro colaborador.

Uma vez que o trabalho engloba diferentes aspetos, a satisfação é muitas vezes concetualizada como um conceito multidimensional, que inclui diversos elementos, as chamadas facetas da satisfação. Normalmente estas facetas incluem: pares, valorização, benefícios, condições de trabalho, salário, promoções, supervisão e políticas e procedimentos organizacionais (Nath Gangai, 2015).

Embora existam muitos fatores relacionados com a satisfação profissional, a maioria destes fatores podem ser agrupados em duas categorias:

- (i) fatores pessoais
- (ii) fatores ambientais

Cada um deles agrupa duas categorias:

- (i) os fatores pessoais e demográficos, que se focam nos atributos e características pessoais;
- (ii) os fatores ambientais, que integram os fatores associados com o trabalho em si ou o ambiente organizacional (Abdulla, 2009).

2.3.1.1. - Fatores pessoais

Caraterísticas pessoais são aquelas que antecedem ou definem o colaborador antes da sua entrada na situação de trabalho. Cabe nesta dimensão o sexo, a idade, o estado civil e o nível educacional. No entanto, para análise estatística os investigadores podem também olhar para outros fatores demográficos relacionados com o trabalho, como nível hierárquico, o trabalho por turnos e os anos de experiência (Abdulla, 2009).

Relativamente ao género, as investigações sobre a relação entre sexo e satisfação organizacional não são unânimes (Rast, 2012).

Por um lado concluem não haver relação entre o sexo e satisfação (Rast, 2012), outros mostram que as mulheres se sentem mais satisfeitas com os seus trabalhos que os homens (Kim, 2005).

Estudos sobre a relação entre satisfação e idade, relacionam os ciclos de vida com os estádios do trabalho e sugerem que determinantes da satisfação organizacional mudam em função do estágio da carreira (Abdulla, 2009). No entanto, os resultados dos estudos que avaliam a relação entre idade e satisfação têm resultados contraditórios: enquanto muitos estudos mostram uma relação positiva (Okpara, 2004), outros identificam não haver relação ou haver uma relação negativa.

Algumas pesquisas encontraram uma relação em "formato U" ("*U-shaped relationship*") entre idade e satisfação. O que acontece é que no início a relação entre idade e satisfação começa alta, depois diminui e mais tarde começa a aumentar novamente. Ou seja, quando o colaborador inicia um emprego numa organização, este pode ter alguns pressupostos irrealistas sobre o resultado do seu trabalho. Relativamente ao estado civil, os estudos também apresentam resultados contraditórios (Abdulla, 2009).

No que respeita à relação entre satisfação e nível educacional, muitos estudos mostram que a relação é positiva (Okpara, 2004). A investigação aponta várias causas para o facto de

peessoas com baixo nível educacional estarem menos satisfeitas, tais como: falta de pagamento e benefícios adicionais, ou ainda tratamento menos atencioso por parte da gestão. Por outro lado, há estudos que não mostram uma relação significativa entre nível educacional e satisfação organizacional (Abdulla, 2009).

Estudos sobre a relação entre satisfação e nível hierárquico, referem-se aos vários níveis de hierarquia organizacional e mostram que existe uma correlação positiva entre satisfação e nível hierárquico, ou seja, que aqueles que ocupam os níveis mais altos da hierarquia reportam mais altos níveis de satisfação. Na meta-análise, os autores do estudo concluem que tal pode ser atribuído ao facto de aqueles que ocupam níveis hierárquicos superiores tenderem a ter melhores condições de trabalho, salários, autonomia e prestígio (Robie, 1988).

No entanto, existem novamente estudos que apresentam resultados contraditórios sobre o impacto da satisfação laboral nas intenções de *turnover*, e concluem que jovens que ocupam níveis hierárquicos superiores tendem a sentir-se mais desmotivados com o seu emprego. Tal pode dever-se ao facto de tenderem a ter expectativas mais elevadas que podem não ser preenchidas (Lambert, 2001).

Estudos sobre anos de experiência referem-se ao tempo ou número de anos que um colaborador passou numa organização (Abdulla, 2009) e sugerem que os anos de experiência dos colaboradores estão relacionados com a sua satisfação e compromisso organizacional.

Segundo alguns investigadores, tal pode dever-se ao facto de indivíduos com muitos anos de serviço sentirem que encontraram um trabalho que corresponde às suas necessidades. No entanto, também neste fator os resultados são controversos, havendo estudos que não encontram relação e outros que encontram relação negativa. Também estudos sobre este fator encontraram uma relação em "*formato U*" entre anos de experiência e satisfação (Abdulla, 2009)

2.3.1.2. - Fatores ambientais

Os fatores ambientais são aqueles que surgem do ambiente organizacional, que podem explicar variações na satisfação do colaborador. A investigação identificou alguns fatores como o salário, clima organizacional e oportunidades de ser promovido. Os fatores ambientais podem ser divididos em duas grandes categorias:

- (i) caraterísticas do trabalho;
- (ii) caraterísticas da organização.

As caraterísticas do trabalho referem-se ao conteúdo e natureza das tarefas do trabalho. A maior influência na satisfação de um colaborador vem da natureza do trabalho que realiza

(Rast, 2012). Assim, o trabalhador poderá sentir mais satisfação se perceber variação, desafio, critério e objetivos que o levem a utilizar as suas competências e habilidades.

Outros autores acrescentam condicionantes como autonomia no trabalho, variedade de competências, feedback, identidade e significado da tarefa, oportunidade de desenvolver ideias, ou ainda de melhorar competências (Abdulla, 2009).

As características da organização relacionam-se com fatores que descrevem a relação entre indivíduos e a sua organização (Abdulla, 2009).

São fatores percebidos pelo colaborador enquanto fatores que podem ajudar ou dificultar o desempenho de responsabilidades. Algumas características organizacionais identificadas na revisão bibliográfica efetuada são o salário e benefícios adicionais, reconhecimento e recompensas, oportunidades de promoção, comunicação, supervisão, relação com os colegas de trabalho, desenvolvimento profissional, políticas organizacionais e de administração, percepção pública, ou ainda *stress* no trabalho.

2.4. Síntese conclusiva

Relativamente a este capítulo, como síntese conclusiva, relevamos as seguintes ideias chave:

a) – A formação é um fator estratégico em qualquer empresa, promove diversos benefícios, nomeadamente: o desenvolvimento, a inovação e a produtividade da empresa, incrementa as competências, melhora o desempenho e promove a motivação e a satisfação dos colaboradores;

b) – Apesar da existência de vários estudos sobre o impacto da formação na satisfação laboral determinar com rigor a contribuição da formação para o êxito da empresa é uma tarefa difícil;

c) – A motivação é amplamente estudada no âmbito da teoria das organizações, resultando que o seu contributo é determinante ao nível da satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores, numa empresa;

e) – De entre as diversas teorias, sobressaem várias definições possíveis de motivação, várias abordagens e vários fatores que interagem e contribuem para a motivação, sendo elemento central “a força intrínseca ou extrínseca, que impele as pessoas à ação, na prossecução de objetivos;

f) – A satisfação é uma variável organizacional crítica nas empresas e, a par da motivação, pode influenciar, positiva ou negativamente, o comprometimento e desempenho dos colaboradores e, consequentemente o funcionamento e resultados da empresa.

3. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

“A Delta Cafés é, pelo segundo ano consecutivo, a marca com melhor reputação no nosso país.”

(DeltaCafés, 2019)

3.1. Delta Cafés

O Rui Nabeiro criou, em 1961, a Delta Cafés, marca de sucesso no país e no mundo, exemplo de pioneirismo, inovação, vontade empresarial e, fundamentalmente, o símbolo de uma terra, Campo Maior.

Atualmente, o Grupo Nabeiro é constituído por várias empresas, organizadas por diversas áreas estratégicas.

A Delta-Cafés, SGPS é a sub-holding constituída por todas as empresas que se dedicam à atividade principal do Grupo, importação, torrefação e comercialização de café, assim como as empresas de suporte (Delta Cafés SGPS, S.A., 2012).

A Missão da Delta Cafés, ao longo dos tempos, tem sido corresponder às exigências reais dos clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores, através de um modelo de negócio responsável, assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas (Delta Cafés, 2014).

Tem uma missão muito focalizada nos clientes e um modelo de governo assente na partilha e no diálogo, desenvolvendo uma estratégia de responsabilidade social que incorpora necessidades de todas as partes interessadas, dando origem a um sistema de *Rosto Humano*, que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável e inovação disruptiva. (DeltaCafés, 2019).³

3.2. Novadelta, S.A. - Comércio e Indústria de Cafés

A empresa *Novadelta*, S.A. pertence à Delta Cafés – Grupo Nabeiro, encontra-se sediada em Campo Maior e dedica-se ao comércio e indústria de cafés.

Fundada em 1985, a *Novadelta* é responsável pela torrefação, empacotamento e comercialização de café da marca Delta Cafés.

É constituída por de 474 colaboradores⁴, que trabalham 24h/24h, através de horários rotativos dos operadores, garantindo assim que as linhas de produção não parem.⁵

³ Apêndice 2

⁴ Quadro do 1º semestre de 2019 – Fonte [Novadelta]

⁵ Apêndice 2

3.3. Unidade de Formação – CIPGCRN⁶

Através do nosso Centro Internacional de Pós-Graduação concretizamos a nossa política de formação. Assumimo-nos como uma instituição educativa que trabalha duas vertentes, uma orientada para a moldagem de comportamentos e atitudes e valores, outra dirigida para a atualização, renovação e inovação das competências técnicas.

[Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN, 2017)]

A gestão de recursos humanos visa satisfazer as necessidades da Delta Cafés, seleccionando, potenciando e capacitando os melhores talentos. Pretende-se, de forma ativa, colmatar as necessidades dos colaboradores, aumentar as suas competências e criar condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, procurando estimular a sua criatividade e iniciativa pessoal, na prossecução dos objetivos da organização (DeltaCafés, 2019).

A Política de Formação pretende responder a um duplo objetivo, por um lado, permitir a adaptação dos colaboradores às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico, e por outro, permitir assegurar e assumir as inovações e as alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento do Grupo Nabeiro.

Em 2005, foi criado o Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGRN).

O Centro de Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN) é o principal órgão de planeamento e execução do plano de formação do grupo.

A missão do CIPGCRN é trabalhar com e para as pessoas, procurando maximizar as suas competências e todo o seu potencial, criando valor e sustentabilidade para os colaboradores, clientes e comunidade em geral (CIPGCRN, 2017).⁷

Nas seções seguintes pretendemos apresentar e analisar o volume total de formação, seccionado por áreas e quantidades de colaboradores da Novadelta que, no período entre 2015 e 2018⁸, participaram em ações de formação.

⁶ Centro de Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro

⁷ Apêndice 2

⁸ À data de conclusão deste trabalho ainda não estavam disponíveis os dados de formação referentes ao ano de 2019

3.3.1. Volume de Formação

3.3.1.1. - Novadelta - Volume de formação 2015-2018

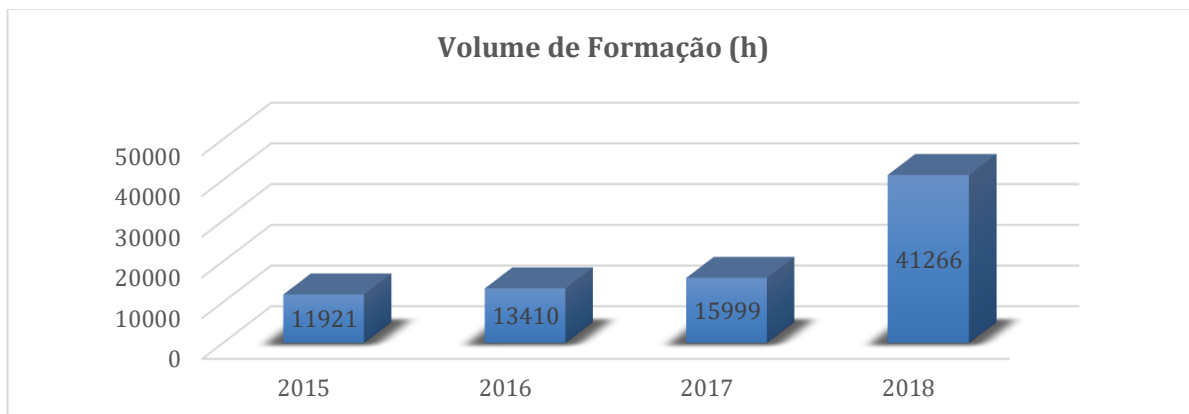


Gráfico 1 – Volume de Formação 2015-18

Fonte: [Balanços de Formação 2015-2018]

Da análise do gráfico acima, verificamos que o número de horas de formação ministradas pelo CIPGRN aos colaboradores da *Novadelta* tem aumentado ao longo dos anos, com um incremento significativo em 2018 e com o quadruplo de horas de formação relativamente a 2015.

3.3.1.2. - Volume de formação por áreas 2015-2018

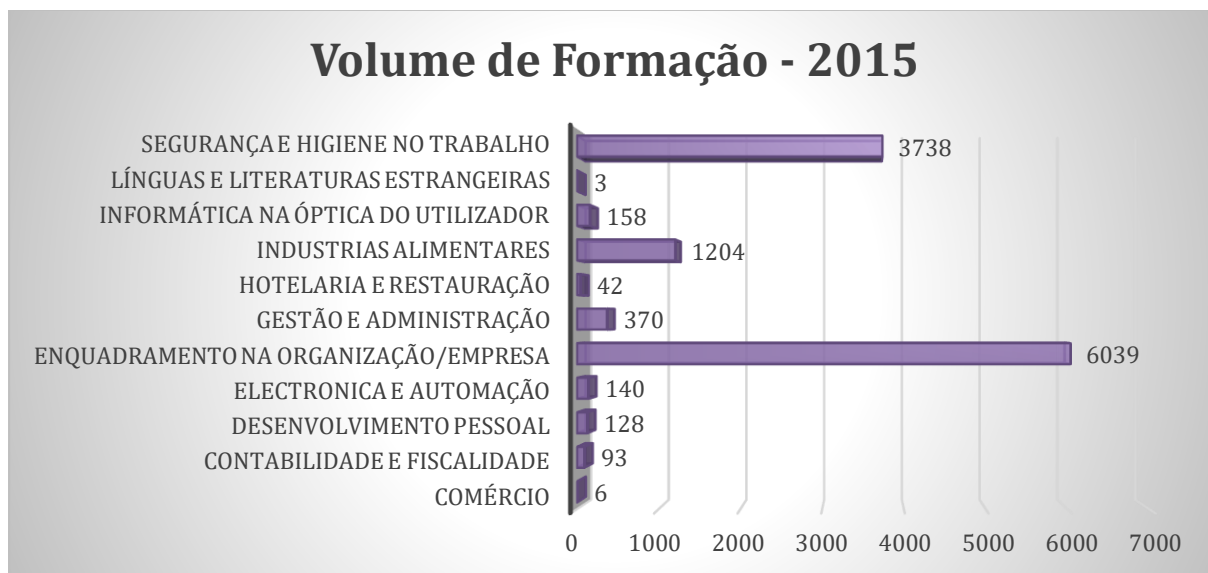


Gráfico 2 – Volume de Formação 2015

Fonte: [Autor, adaptado de fonte da empresa]

Este gráfico mostra que, durante o ano de 2015 o volume de formação incidia essencialmente em formação sobre “enquadramento na organização” (6039), “segurança e higiene no trabalho” (3738) e “indústrias alimentares” (1204).

Volume de Formação - 2016

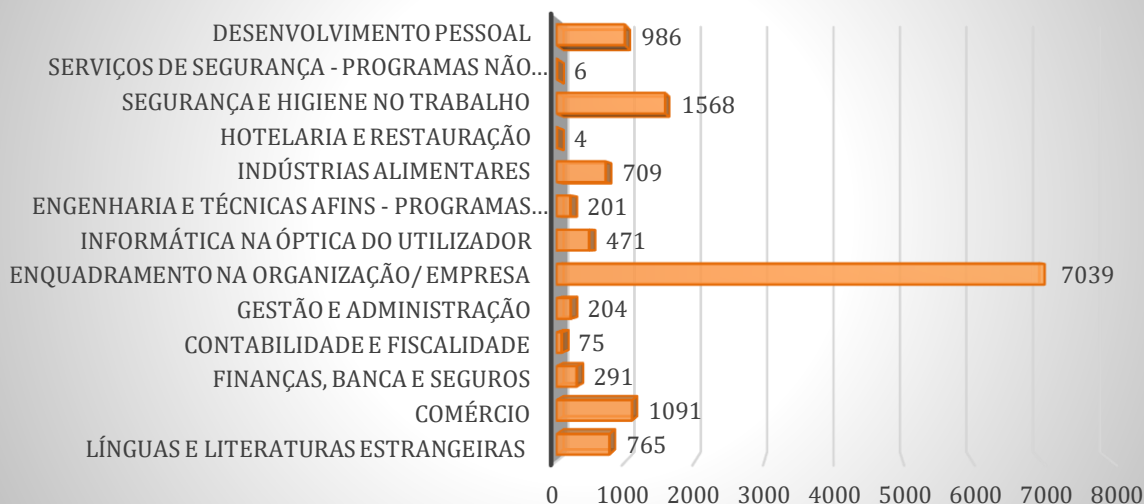


Gráfico 3 – Volume de Formação 2016

Fonte: [Autor, adaptado de fonte da empresa]

Em 2016, o volume de formação manteve a tendência de 2015, com prevalência nas ações de formação sobre o “enquadramento na organização” (7039) e “segurança e higiene no trabalho” (1568). A formação na área do “desenvolvimento pessoal” (986) consome uma percentagem significativa da formação anual, conforme gráfico acima.

Volume de Formação - 2017

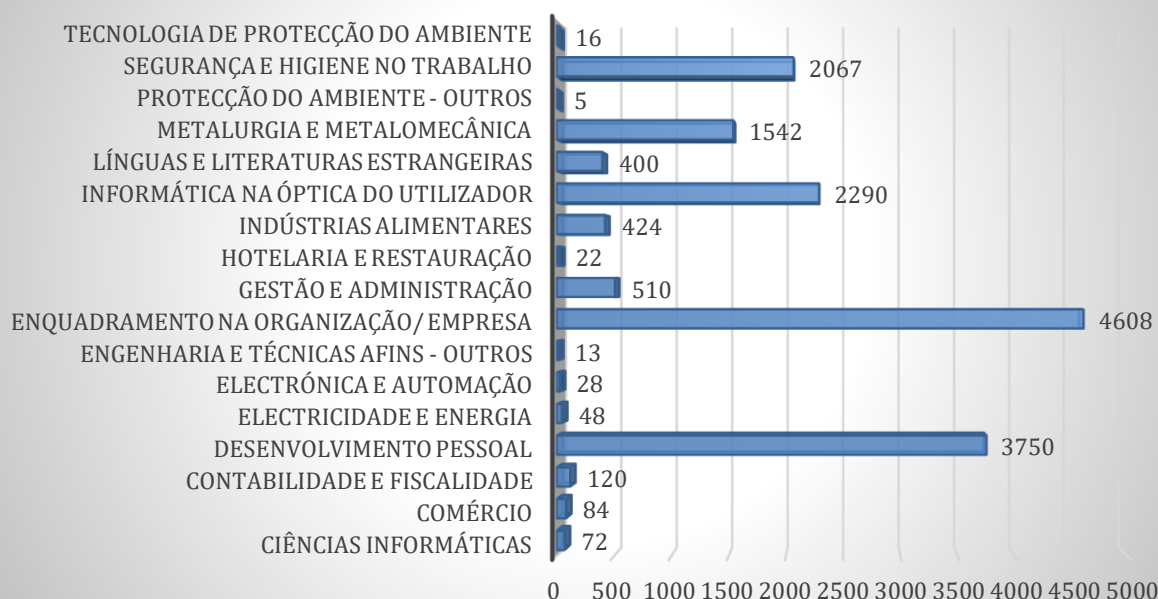


Gráfico 4 – Volume de formação de 2017

Fonte: [Autor, adaptado de fonte da empresa]

Do gráfico supra retiramos que, durante o ano de 2017 a maior percentagem do volume de formação, tal como nos anos anteriores, foi na área do “enquadramento na organização” (4608), seguida pelas áreas do “desenvolvimento pessoal” (3750), “informática na ótica do utilizador” (2290) e “segurança e higiene no trabalho (2067).



Gráfico 5 – Volume de formação de 2018

Fonte: [Autor, adaptado de fonte da empresa]

O gráfico acima mostra que a formação em 2018 sofreu um incremento substancial relativamente ao ano anterior, mais que duplicou o número de horas de formação. A área de “enquadramento na empresa” (33209) destaca-se relativamente a todas as outras áreas, seguida pela “segurança e higiene no trabalho” (3421), “gestão e administração (1142) e “desenvolvimento pessoal” (1120).

Os quadros abaixo discriminam o volume total de horas de formação pelas diferentes áreas, entre os anos de 2015 a 2018.

Tabela 5 - Volume de Formação 2016 / por Área

Fonte: [adaptado do Balanço de Formação 2016]

Área de Formação	Volume de Formação
Línguas e literaturas estrangeiras	765
Comércio	1091
Finanças, banca e seguros	291
Contabilidade e fiscalidade	75
Gestão e administração	204
Enquadramento na organização/ empresa	7039
Informática na ótica do utilizador	471
Engenharia e técnicas afins - programas não classificados noutra área de formação	201
Indústrias alimentares	709
Hotelaria e restauração	4
Segurança e higiene no trabalho	1568
Serviços de segurança - programas não classificados noutra área de formação	6
Desenvolvimento Pessoal	986
Total	13410

Esta tabela mostra que em 2016 as três (3) áreas da *Novadelta* onde a formação mais se fez sentir foram no “enquadramento na organização/empresa”, “segurança e higiene no trabalho” e “comércio”.

Entre a formação ministrada, foi nas áreas “hotelaria” e “serviços de segurança” onde se desenvolveram menos ações.

Tabela 6 - Volume de Formação 2017 / por Área

Fonte: [adaptado do Balanço de Formação 2017]

Áreas de Formação	Volume de Formação
Ciências informáticas	72
Comércio	84
Contabilidade e fiscalidade	120
Desenvolvimento pessoal	3750
Eletricidade e energia	48
Eletrónica e automação	28
Engenharia e técnicas afins - outros	13
Enquadramento na organização/ empresa	4608
Gestão e administração	510
Hotelaria e restauração	22
Indústrias alimentares	424
Informática na ótica do utilizador	2290
Línguas e literaturas estrangeiras	400
Metalurgia e metalomecânica	1542
Proteção do ambiente - outros	5
Segurança e higiene no trabalho	2067
Tecnologia de proteção do ambiente	16
Total	15999

Da tabela acima verificamos que, no que diz respeito ao ano de 2017, foram desenvolvidas mais ações de formação nas áreas de “Enquadramento na organização/ empresa”, “Desenvolvimento pessoal” e “Segurança e higiene no trabalho”.

Por outro lado, de toda a formação, as áreas com menos ações de formação foram “Proteção do ambiente” e “Engenharia e técnicas afins”.

Tabela 7 – Volume de Formação 2018 / por Área

Fonte: [adaptado do Balanço de Formação 2018]

Área de Formação	Volume de Formação
Comércio	16
Contabilidade e fiscalidade	72
Desenvolvimento pessoal	1120
Direito	50
Eletricidade e energia	198
Eletrónica e automação	439
Engenharia e técnicas afins - outros	231
Enquadramento na organização/ empresa	33209
Finanças, banca e seguros	8
Gestão e administração	1142
Hotelaria e restauração	12
Indústrias alimentares	734
Informática na ótica do utilizador	139
Línguas e literaturas estrangeiras	250
Metalurgia e metalomecânica	7
Proteção do ambiente - outros	218
Segurança e higiene no trabalho	3421
Total	41266

Relativamente ao ano de 2018, verificamos que as áreas com maior volume de formação foram “Enquadramento na organização/ empresa”, “Segurança e higiene no trabalho” e “Gestão e administração”.

Nas áreas com menor volume de formação referimos a “Metalurgia e metalomecânica” e “Finanças, banca e seguros”, conforme demonstra a tabela acima.

Tabela 8 – Comparação volume de formação 2015-2018

Fonte: [adaptado do Balanço de Formação 2015-18]

Área de Formação	2015	2016	2017	2018
Comércio	6	1091	84	16
Contabilidade e fiscalidade	93	75	120	72
Desenvolvimento Pessoal	128	986	3750	1120
Electronica e Automação	140	0	28	439
Enquadramento na organização/empresa	6039	7039	4608	33209
Gestão e administração	370	204	510	1142
Hotelaria e Restauração	42	4	22	12
Indústrias Alimentares	1204	709	424	734
Informática na óptica do utilizador	158	471	2290	139
Línguas e literaturas estrangeiras	3	765	400	250
Segurança e higiene no trabalho	3738	1568	2067	3421
Finanças, banca e seguros	0	291	0	8
Engenharia e técnicas afins	0	201	13	231
Serviços de segurança	0	6	0	0
Electricidade e energia	0	0	48	198
Metallurgia e metalomecânica	0	0	1542	7
Protecção do ambiente - outros	0	0	5	218
Tecnologia de protecção do ambiente	0	0	16	0
Direito	0	0	0	50
Total	11921	13410	15927	41266

A tabela acima permite fazer a análise comparada da formação nos quatro anos e podemos verificar que a formação nas áreas de “enquadramento na empresa”, “segurança e higiene no trabalho” e “desenvolvimento pessoal” são as áreas transversais e com maior número de formação no período em análise.

A tabela abaixo mostra que algumas áreas são residuais neste período, nomeadamente “serviços de segurança” (6/2016), “tecnologia de proteção do ambiente” (16/2017) e “direito” (50/2018), esta surge apenas em 2018, somente em próximos anos pode aferir-se a evolução.

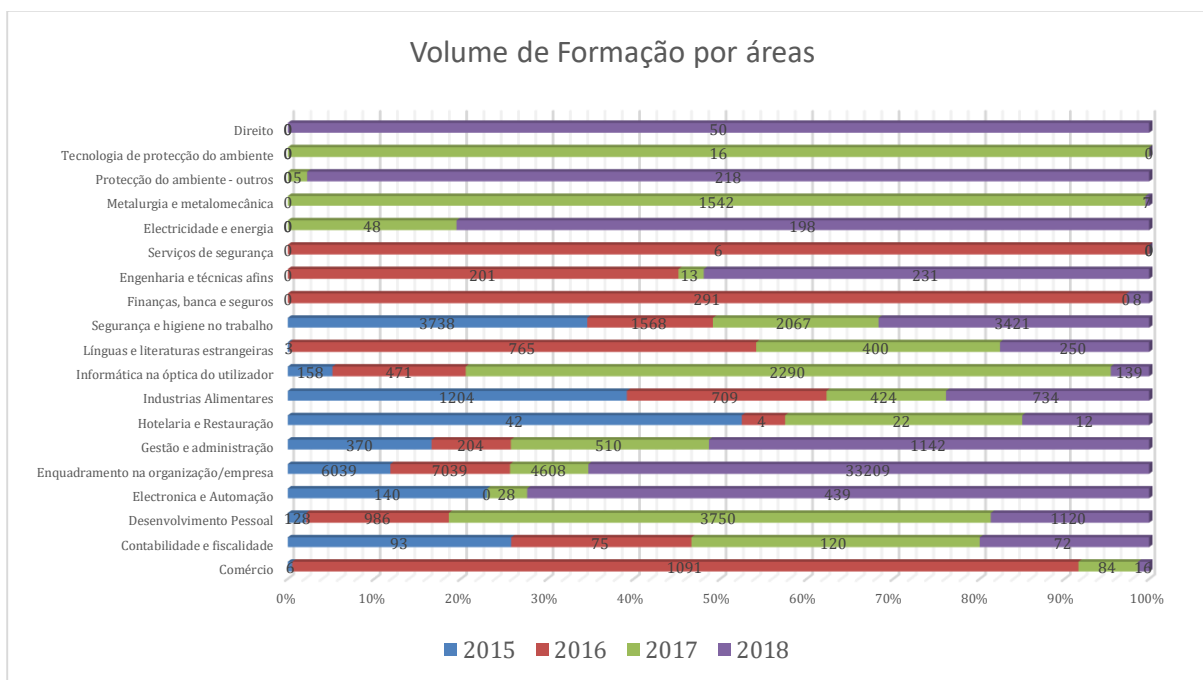


Gráfico 6 – Comparação volume de formação 2015-18

Fonte: [adaptado do Balanço de Formação 2015-18]

3.3.1.3. - Número de formandos 2015-2018

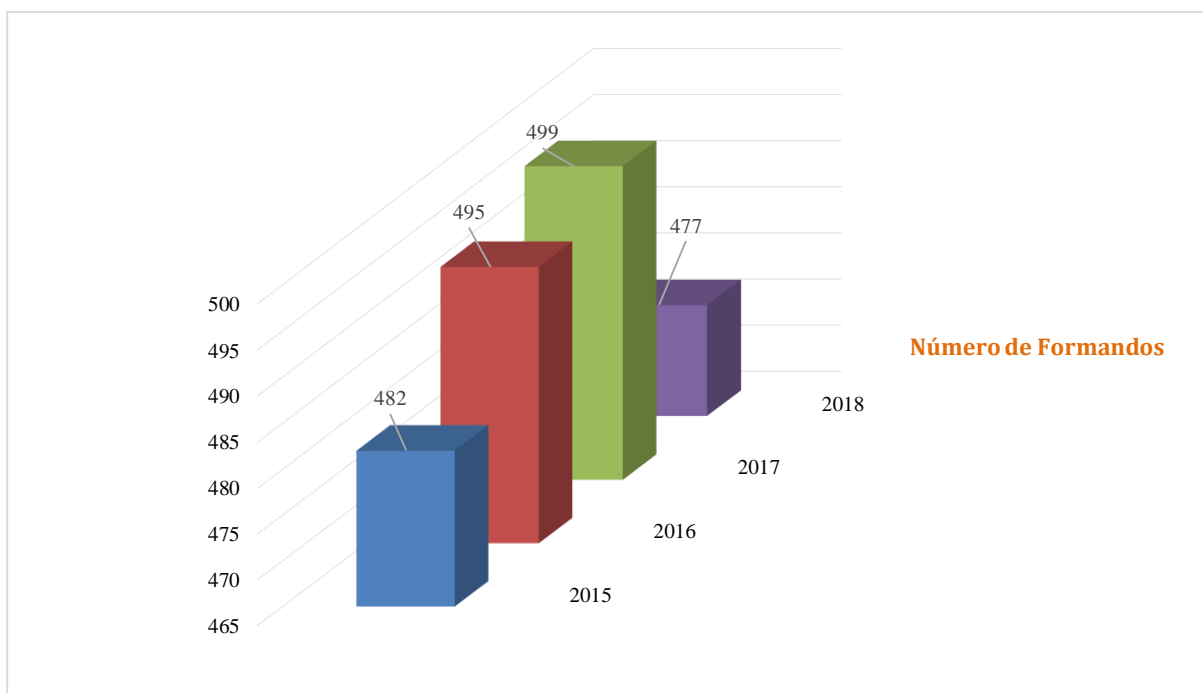


Gráfico 7 – Número de Formandos 2015-18

Fonte: [adaptado do Balanços de Formação 2015-18]

Da análise do gráfico verificamos que o número de formandos cresceu gradualmente entre 2015 e 2017, tendo sofrido uma inflexão no ano de 2018, com uma redução 22 formandos.

Considerando que em 2018 houve um incremento de cerca de 25.000 horas no volume de formação, esta redução do número de formandos significa que o número de horas de formação por formando aumentou significativamente.

Se tivermos em conta que a *Novadelta* conta com 474 colaboradores, tem existido um volume de formação que ultrapassa, em média, pelo menos uma ação por formando.

4. METODOLOGIA E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

“If you can’t measure something, you can’t understand it. If you can’t understand it, you can’t control it. If you can’t control it, you can’t improve it.”

(Harrington, 1991)

4.1. Metodologia de investigação

Conscientes de que a metodologia constitui a espinha dorsal de qualquer trabalho de investigação, neste capítulo descrevemos a que utilizámos ao longo da investigação, apresentando, de uma forma detalhada, o percurso levado a cabo no âmbito deste trabalho, tendo em vista a recolha, tratamento, apresentação e interpretação dos respetivos resultados.

Os métodos quantitativos são utilizados, nas ciências sociais, no âmbito da investigação empírica e permitem a recolha e o tratamento de dados de forma mensurável.

A medição é uma característica da pesquisa quantitativa, que possibilita a interação entre o que é empírico e a representação matemática das relações quantitativas.

O método quantitativo busca o seu fundamento na teoria positivista do conhecimento, consistindo no conhecimento sistemático, comprovável, mensurável e replicável (Moreira, 2007).

O presente trabalho assenta a sua base num estudo de caso, através duma abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando para o efeito o método exploratório-descritivo e hipotético-dedutivo, por forma a fundamentar o quadro conceptual através da apresentação dos dados empíricos que sustentem o argumento, objetivo geral e específico.

Seguimos um posicionamento epistemológico interpretativista, procurando estabelecer para o caso concreto, subsídios da literatura e bibliografia analisadas.

Foi privilegiada a pesquisa de natureza quantitativa, através de inquéritos por questionário, por considerarmos que esta seria a melhor forma de identificar em que grau as variáveis de estudo estão relacionadas, e testar o modelo conceptual previamente definido.

Por outro lado, a estrutura rígida e formal dos inquéritos por questionário permite uniformizar e normalizar a informação para o respetivo tratamento estatístico.

4.2. Métodos e Técnicas

4.2.1. O inquérito por questionários

O questionário é um método de recolha de dados sobre fatos, ideias, comportamentos, preferências, sentimentos, expetativas e atitudes, sendo um instrumento de medida que traduz objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis (Fortin, 1999).

O questionário é um conjunto de questões estruturadas, com o fim de obter dados das pessoas a quem se dirige, podendo ser administrado diretamente - o inquirido regista as opções de resposta - ou indiretamente - o inquiridor regista as opções de resposta, (Pardal & Correia, 1995).

4.2.2. Organização e distribuição dos questionários

No sentido de facilitar a aplicação dos instrumentos de recolha dos dados organizámos as questões num único questionário, com apoio do modelo da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), conforme modelo que constitui o apêndice 2.

O questionário encontra-se dividido em sete (7) segmentos, divididos em quatro (4) módulos fundamentais: Introdução, Satisfação, Motivação e Formação, conforme demonstra a tabela seguinte:

Tabela 9 - Caraterização do Questionário

Fonte: [Autor]

Módulo	Segmentos	Questões
I - Introdução	Caraterização geral do Inquirido	1-8
II - Satisfação	Níveis de satisfação	9-24
III - Motivação	Níveis de motivação	25-29
IV - Formação	Contributos da Formação	30-51

Inicia-se com uma parte introdutória destinada à caraterização dos inquiridos, relativa aos dados de idade, estado civil, habilitações literárias, naturalidade e residência.

O segundo módulo incorpora as perguntas relativas aos níveis de satisfação dos colaboradores, integrando questões relativas à satisfação com a gestão, sistemas de gestão, satisfação com as condições de trabalho e satisfação com o desenvolvimento da carreira e competências.

O terceiro módulo trata dos assuntos motivacionais, integrando as perguntas sobre os níveis de motivação.

O quarto e último módulo, aquele que integra um maior número de perguntas, está destinado a avaliar os contributos da formação para a motivação e níveis de satisfação dos colaboradores da *Novadelta*.

A escala de avaliação das respostas dos colaboradores foi organizada por forma a que seja possível obter o grau de concordância do inquirido, através da Escala de *Likert* de 5 pontos, em que “(1) corresponde a insatisfeito e (5) a muito satisfeito”.

4.2.3. População e amostra

Quando queremos obter informações a respeito de uma população, observamos alguns elementos, obtidos de forma aleatória, a que chamamos de amostra aleatória.

Uma amostra é uma parcela da população utilizada para posterior análise, que fornece informações que podem ser utilizadas para estimar características de toda a população.

Recorremos a uma amostra aleatória, em vez da população porque a população pode ser infinita, exige custos e tempo excessivos no processo de recolha e tratamento de dados, podendo resultar informação desatualizada. Acrescentamos, ainda, o fato da população ser dinâmica e estar em constante renovação.

A *Novadelta* conta com 474 colaboradores, que se constituíram o universo do nosso estudo.

Por motivos de inacessibilidade a todo o universo, nomeadamente faltas por doença, férias, formação externa e porque uma percentagem elevada de colaboradores são operários sem correio eletrónico da empresa, foram enviados 130 questionários para os colaboradores que dispõem de conta de correio eletrónico.

Do total do universo ($n=474$), distribuímos questionários a uma amostra de ($n=130$) colaboradores, o que corresponde a uma taxa de (27,5%).

Da amostra obtivemos e validámos (=123) questionários, o que equivale a uma taxa de execução de cerca de (95%), conforme podemos verificar pelos dados da tabela seguinte.

Tabela 10 – Distribuição dos questionários

Fonte: [Autor]

Total de Colaboradores Novadelta Universe	Nº		Taxa
	474		
Número de Questionários Distribuídos	<div></div>	130	<div></div> 27,43
Número de Questionários Recebidos	<div></div>	123	<div></div> 94,62 %
Número de Questionários Validados	<div></div>	123	<div></div> 100,00 %

O universo de aplicação do questionário, colaboradores da *Novadelta*, está subdividido em 13 áreas, com prevalência do “empacotamento” (39%), “torrefação, controlo e análises” (16%), “engenharia” (13%) e “logística” (11%), conforme tabela seguinte.

Tabela 11 – Colaboradores da Novadelta - Universo

Fonte: [autor]

Colaboradores		Departamentos
15	3,16%	Administrativo Financeiro
8	1,69%	Mercados Internacionais
2	0,42%	Controlo de Projetos
7	1,48%	Central de Compras
62	13,08%	Engenharia
17	3,59%	Inovação Produtiva, Ensaios e Codificação
31	6,54%	Sistemas de Gestão Integrados e Certificações
4	0,84%	Capital Humano e SST
5	1,05%	Sistemas de Informação
13	2,74%	Planeamento integrado
75	15,82%	Torrefação, Controlo e Análises
184	38,82%	Empacotamento
51	10,76%	Logística
474	100,00%	Total

4.2.4. Procedimento para aplicação, validação e recolha de dados

O Inquérito por Questionário tem como base o modelo testado da metodologia *Common Assessment Framework* (CAF) da DGAEP⁹, com as adaptações pontuais ao caso concreto.

A CAF é uma ferramenta de apoio à implementação dos conceitos de Gestão da Qualidade na Administração Pública, constituindo-se como um modelo de autoavaliação, criado com base nos critérios do Modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), para as organizações públicas da União Europeia (UE) conhecerem e melhorarem o seu desempenho organizacional (DGAEP, 2013).

Foi elaborado um teste-piloto de validação do questionário, remetido para 20 colaboradores, cujo objetivo foi aferir o rigor, consistência, validade e fidelidade das questões, em particular, e do questionário em geral.

O teste foi aplicado durante o mês de abril de 2019, o que nos permitiu ajustar as questões, de acordo com a sensibilidade e perceção que obtivemos com estas respostas.

Da análise dos resultados e das entrevistas exploratórias realizadas de forma participativa a alguns dos colaboradores, foi possível atestar a consistência, a fidelidade e a validade do questionário, assim como a fácil leitura, perceção e interpretação de todas as questões.

Neste contexto, o questionário utilizado no estudo piloto foi o mesmo que utilizámos no estudo final.

⁹ <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=d2fe38b7-9356-4147-b151-246fcfae17ca>

Os questionários, do estudo-piloto e do estudo-final, foram construídos e distribuídos através da plataforma *Googledocs*, remetidos para as caixas de correio eletrónico dos colaboradores da *Novadelta* em abril, maio e junho de 2019, respetivamente.

4.3. Estudos das Variáveis

As variáveis da nossa investigação são as seguintes:

- (i) - Variáveis independentes – Formação, condições de trabalho e imagem;
- (ii) - Variáveis dependentes - Motivação, Satisfação.

Com recurso ao SPSS realizámos um conjunto de análises estatísticas para verificar a solidez científica das nossas variáveis e as relações que se podem estabelecer entre estas e as diversas questões do questionário, nomeadamente o coeficiente *Alpha de Cronbach*.

As variáveis decorrem diretamente das hipóteses operacionais de investigação, e são materializadas no questionário, de acordo com a tabela seguinte.

Tabela 12 – Variáveis de estudo

Fonte: [Autor]

Variável	Questões	
	Número	quantidade
Imagem	9-12	(4)
Satisfação	13-16	(4)
Condições de Trabalho	17-24	(8)
Motivação	25-29	(5)
Formação	33-41 / 43-51	(18)
Total	39	

As variáveis independentes e dependentes relacionam-se entre si, nos termos das hipóteses e sub-hipóteses operacionais, que definimos anteriormente.

Procuramos explicar as relações entre as variáveis, nomeadamente de que forma as variáveis independentes explicam as variáveis dependentes: em que medida a formação, as condições de trabalho e a imagem organizacional explicam a satisfação e a motivação dos colaboradores da *Novadelta*, como veremos nas seções seguintes.

4.4. Estudo do Instrumento de avaliação

4.4.1. Estudo da fidelidade¹⁰

O estudo da fidelidade do questionário analisa as correlações entre as questões, avaliando assim a consistência interna do instrumento de pesquisa.

Entre outros métodos, recorreremos ao coeficiente de *Alfa de Cronbach*.

¹⁰ *reliability*

Este coeficiente varia entre 0 e 1, é calculado através da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada inquirido. Quanto mais elevado for o coeficiente, maior a consistência interna da prova.

Para que o instrumento de avaliação seja considerado fidedigno o coeficiente deve ser superior a 0,7 (Fortin M. , 2003).

Para calcular o valor do *Alpha de Cronbach* e apurar a consistência interna dos fatores é condição necessária que as variáveis estejam categorizadas da mesma forma, que correspondam à aplicação da mesma escala de *Likert*, por isso excluimos das variáveis, as questões de justificação desta avaliação (questões 1 a 8, 30 a 32 e 42).

Tabela 13 - Alpha de Cronbach do questionário

Fonte: [Autor com base no SPSS]

Cronbach's Alpha	N de sujeitos	Consistência Interna
,947	123	Excelente

Da análise da tabela acima, verificamos que o valor do Alpha (=,947) nos indica que o instrumento (questionário) tem uma elevada consistência interna, que garante rigor científico e uma margem de erro muito residual.

Agrupamos de seguida as questões, em 5 variáveis de análise: Imagem da Organização, Satisfação dos colaboradores, Condições de trabalho, motivação e formação, e calculámos a consistência de cada uma das variáveis.

Os outputs da análise estatística SPSS podem ser consultados no anexo B.

Tabela 14 – Alpha de Cronbach das variáveis

Fonte: [Autor com base no SPSS]

Variáveis	Quantidade de questões	Número das questões	Cronbach's Alpha	Consistência Interna
Imagem	4	da 9 à 12	,639	Suficiente
Satisfação	4	da 13 à 16	,770	Suficiente
Condições de Trabalho	8	da 17 à 24	,835	Boa
Motivação	5	da 25 à 29	,847	Boa
Formação	18	da 33 a 41 e da 43 à 51	,926	Muito boa
TOTAL	39			

Além do excelente valor do coeficiente para a totalidade do questionário, também os valores do coeficiente são bastante elevados em todas as variáveis, o que indica que o questionário é um elemento com elevada consistência interna, grande cientificidade e pouco erro.

4.4.2. Estudo de sensibilidade

No âmbito do estudo da sensibilidade, recorreremos à análise das medidas de tendência central como: a média, desvio padrão, máximos e mínimos.

E o estudo da sensibilidade procura perceber de que forma os itens têm a capacidade de discriminar os sujeitos.

Tabela 15 – Análise de sensibilidade das variáveis

Fonte: [Autor, adaptado do SPSS]

	Imagem	Satisfação	Condições de Trabalho	Motivação	Formação	Totalidade das questões do Questionário
Máximo	5	5	5	5	5	5
Mínimo	2	1	1	2	1	1
Média	4,00	3,50	3,58	3,80	3,70	3,71
Desvio Padrão	,606	,658	,658	,513	,503	,588

Da análise dos dados da tabela acima verificamos que a média de resposta é elevada (med= 3,71), o que indica valores bastante positivos na escala de concordância de *likert*.

O desvio padrão é baixo (DP=,588), o que indica que as respostas estão condensadas próximo da média. Estes dados de desvio padrão indicam ainda que estamos perante uma amostra homogénea.

Relativamente à totalidade dos itens, apresentamos na tabela seguinte, a discriminação dos dados relativos ao estudo de sensibilidade.

Na totalidade do questionário verificamos que a média oscila entre 2,2 e 4,7, sendo a maioria dos valores próximos do extremo direito.

Os mínimos e máximos oscilam entre 1 e 5, sendo que em 13 questões oscilam entre 1-5, numa questão oscilam entre 1-4, em 16 questões oscilam entre 2-5 e em nove questões oscilam entre 3-5.

O desvio padrão, com valores baixos, oscila entre 0,554 e 1,01.

Tabela 16 – Estudo de Sensibilidade do questionário

Fonte: [Autor, adaptado do SPSS]

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
VAR-9	123	3,00	5,00	4,5854	,62629
VAR-10	123	3,00	5,00	4,3659	,65622
VAR-11	123	2,00	5,00	3,7073	,70979
VAR-12	123	3,00	5,00	4,7073	,55415
VAR-13	123	1,00	5,00	3,2683	,80034
VAR-14	123	2,00	5,00	4,0732	,81150
VAR-15	123	1,00	5,00	3,8537	,78597
VAR-16	123	1,00	5,00	3,1463	,98082
VAR-17	123	1,00	5,00	4,0244	,90049
VAR-18	123	1,00	5,00	3,8780	,94596
VAR-19	123	2,00	5,00	3,6585	,93062
VAR-20	123	2,00	5,00	4,0488	,76666
VAR-21	123	1,00	5,00	3,5122	,89044
VAR-22	123	2,00	5,00	3,7805	,68397
VAR-23	123	2,00	5,00	3,7317	,66620
VAR-24	123	1,00	5,00	3,5854	,88639
VAR-25	123	2,00	5,00	3,9268	,71484
VAR-26	123	3,00	5,00	3,9268	,67957
VAR-27	123	2,00	5,00	3,7561	,72814
VAR-28	123	2,00	5,00	3,6341	,82251
VAR-29	123	3,00	5,00	4,3171	,71652
VAR-33	123	3,00	5,00	4,4146	,66440
VAR-34	123	2,00	5,00	4,2195	,75245
VAR-35	123	3,00	5,00	4,4634	,63106
VAR-36	123	2,00	5,00	4,2439	,76116
VAR-37	123	2,00	5,00	4,0244	,71819
VAR-38	123	1,00	5,00	4,0732	,87000
VAR-39	123	1,00	5,00	3,6585	,95668
VAR-40	123	1,00	5,00	3,9024	,72896
VAR-41	123	3,00	5,00	3,9512	,66349
VAR-43	123	2,00	5,00	4,1220	,74201
VAR-44	123	2,00	5,00	3,4390	,83122
VAR-45	123	1,00	5,00	3,5854	1,01567
VAR-46	123	2,00	5,00	3,6585	,78750
VAR-47	123	1,00	5,00	3,3415	,98205
VAR-48	123	1,00	4,00	2,1707	,76509
VAR-49	123	1,00	5,00	4,0732	,84126
VAR-50	123	2,00	5,00	3,8780	,74201

4.5. Análise da validade externa do questionário

A validade externa permite aferir se os resultados obtidos na investigação podem ser generalizados a outras populações, amostras ou contextos. A validade externa de uma pesquisa depende de se poder mostrar que os resultados obtidos não são dependentes da amostra ou da situação particular da investigação, que as conclusões são verdadeiras também noutras realidades e contexto (Bandeira, s/d).

Utilizámos o coeficiente de correlação de *Pearson* para analisar a intensidade e a direção da relação linear entre duas variáveis contínuas.

O coeficiente de correlação pode variar em termos de valor de (-1) a (+1). Quanto maior for o valor absoluto do coeficiente, mais forte é a relação entre as variáveis. (Maroco, 2007)

Para a correlação de *Pearson*, um valor absoluto de (1) indica uma relação linear perfeita. A correlação perto de 0 indica que não há relação linear entre as variáveis.

Tabela 17 – Correlação de *Pearson*

Fonte: [Autor, adaptado do SPSS]

Correlação		Imagem	Satisfação	Condições de Trabalho	Motivação	Formação
Imagem	Correlação de Pearson	1	,400**	,503**	,528**	,513**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123
Satisfação	Correlação de Pearson	,400**	1	,758**	,503**	,607**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123
Condições de Trabalho	Correlação de Pearson	,503**	,758**	1	,589**	,664**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000
	N	123	123	123	123	123
Motivação	Correlação de Pearson	,528**	,503**	,589**	1	,673**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000
	N	123	123	123	123	123
Formação	Correlação de Pearson	,513**	,607**	,664**	,673**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	
	N	123	123	123	123	123

** Correlação significativa

Da análise dos resultados da tabela acima, verificamos que existe uma correlação significativa entre todas as variáveis, com uma certeza estatística de cerca de (99%), considerando que quanto mais próximo do (1,0) mais forte é a relação e quanto mais próximo do (0,0) mais fraca é a relação.

Estes valores permitem-nos assumir a validade externa ou preditiva do instrumento de avaliação.

Tabela 18 – Correlação de Spearman's rho

Fonte: [Autor, adaptado do SPSS]

Correlação		Imagem	Satisfação	Condições de Trabalho	Motivação	Formação
Imagem	Coeficiente de correlação	1,000	,607**	,607**	,495**	,568**
	Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000	,001	,000
	N	123	123	123	123	123
Satisfação	Coeficiente de correlação	,607**	1,000	1,000**	,770**	,677**
	Sig. (2 extremidades)	,000	.	.	,000	,000
	N	123	123	123	123	123
Condições de Trabalho	Coeficiente de correlação	,607**	1,000**	1,000	,770**	,677**
	Sig. (2 extremidades)	,000	.	.	,000	,000
	N	123	123	123	123	123
Motivação	Coeficiente de correlação	,495**	,770**	,770**	1,000	,759**
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,000	.	,000
	N	123	123	123	123	123
Formação	Coeficiente de correlação	,568**	,677**	,677**	,759**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	.
	N	123	123	123	123	123

** Correlação significativa

Da análise da tabela da correlação não paramétrica também podemos constatar que todas as variáveis têm uma correlação muito significativa entre elas, facto que comprova a consistências do estudo.

4.6. Síntese conclusiva

Relativamente a este capítulo, relevamos as seguintes ideias chave:

- a) – A análise aos resultados de avaliação do estudo permite retirar algumas ilações que garantem a validade da metodologia, método e instrumentos utilizados na investigação;
- b) – Ao nível dos estudos de sensibilidade, fidelidade e validade externa do questionário, concluímos que o instrumento apresenta elevados índices de sensibilidade e forte consistência;
- c) – O desvio padrão apresenta valores muito baixos em todas as questões e variáveis, o demonstra que as respostas estão condensadas próximo da média e que a amostra do estudo é homogénea;
- d) – No que diz respeito à análise de fidelidade, avaliada através dos *Alfa de Cronbach*, obtivemos um valor muito elevado para o questionário, assim como para todas as variáveis, o que demonstra a elevada consistência interna, grande cientificidade e pouco erro associado;
- e) – A validade externa do instrumento de investigação foi comprovada através do estudo das correlações de *Pearson*, com resultados que apontam para uma correlação significativa entre todas as variáveis, com uma certeza estatística de cerca de (99%), dando garantia da validade externa do questionário.

5. DOS RESULTADOS

5.1. Apresentação e análise

Após efetuarmos a recolha dos dados através dos questionários, construámos uma base de dados suscetível de tratamento estatístico, assente num livro e diversas folhas do programa *Excel do Microsoft office* e através da análise em *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para melhor identificação dos parâmetros científicos de análise.

5.2. Interpretação Discussão

Com a análise da amostra pretendemos determinar certas generalizações sobre a população, a partir dos dados recolhidos. Para cada parâmetro estudado apresentamos¹¹, as correspondentes frequências e estatísticas descritivas.

5.3. Módulo I – Dados Sociométricos

5.3.1. Idade

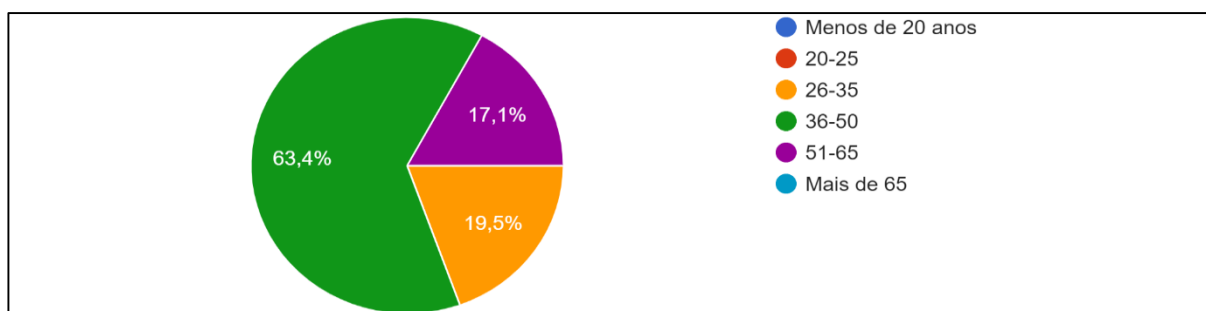


Gráfico 8 – Idade

Fonte: [Autor]

Da análise da amostra verificamos que a maioria dos inquiridos se situa na faixa etária dos 36-50 anos, com uma representatividade de 63,4%.

Não existem colaboradores com menos de 26 anos e com mais de 65 anos de idade.

5.3.2. Género

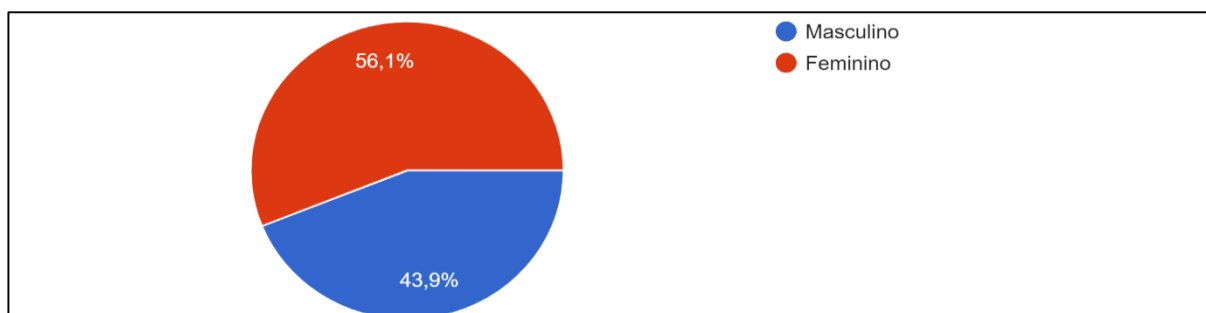


Gráfico 9 – Género

Fonte: [Autor]

¹¹ Vide apêndice 4.

Relativamente ao género a amostra encontra-se praticamente dividida ao meio, com ligeira predominância do género feminino com 56,1%.

5.3.3. Nacionalidade

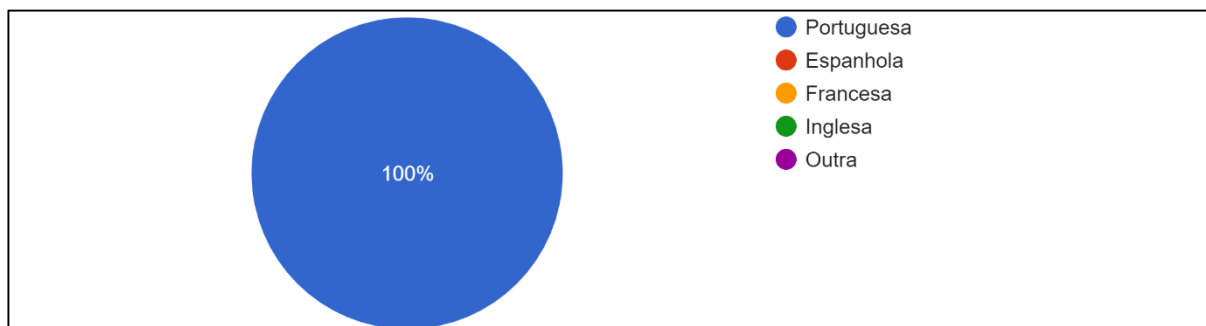


Gráfico 10 – Nacionalidade

Fonte: [Autor]

A totalidade dos inquiridos é de nacionalidade portuguesa (n=123).

5.3.4. Residência

Tabela 19 – Residência

Fonte: [Autor]

Distrito	Frequência	Percentagem
Portalegre	117	95,10%
Lisboa	6	4,90%

Dos 123 inquiridos 95,1% (n=117) residem no distrito de Portalegre e apenas 4,9% (n=6) residem no distrito de Lisboa.

5.3.5. Habilitações literárias

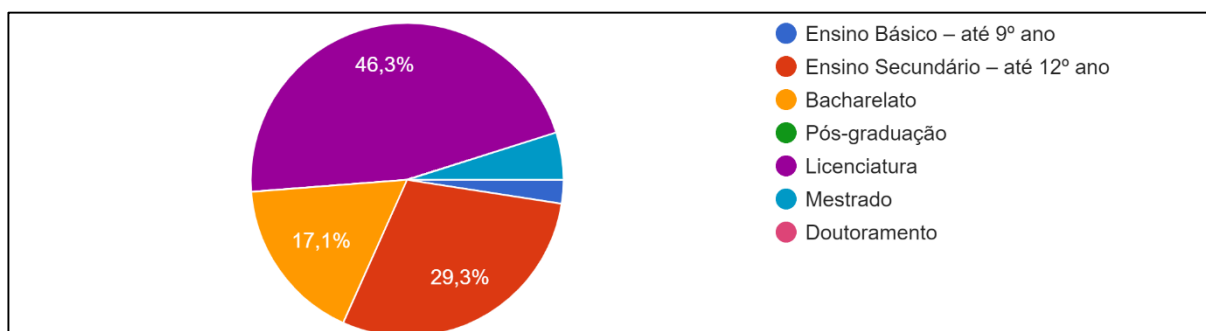


Gráfico 11 – Habilitações literárias

Fonte: [Autor]

Do gráfico relativo às habilitações literárias verificamos que a maioria dos inquiridos possui licenciatura (46,3%), seguindo-se os inquiridos com o nível secundário (29,3%) e apenas 2,4% dos inquiridos possui habilitações mínimas do ensino básico.

5.3.6. Estado Civil

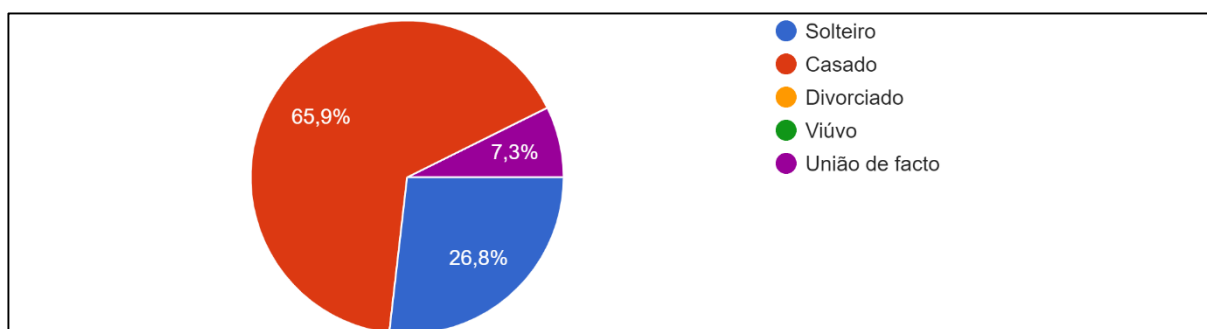


Gráfico 12 - Estado Civil

Fonte: [Autor]

A maioria dos inquiridos é casado (65,9%), com (7,3%) de inquiridos a viver em união de facto e (26,8%) solteiros. Não existem inquiridos divorciados e viúvos (n=0).

5.3.7. Tempo que trabalha na empresa

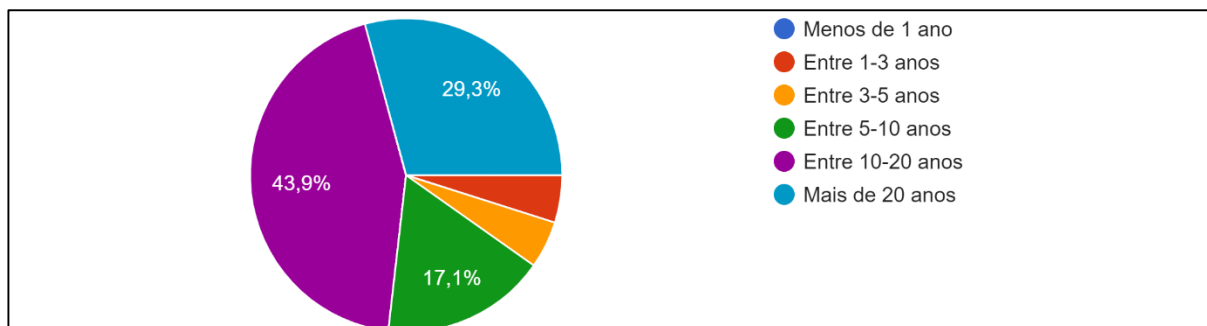


Gráfico 13 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: [Autor]

A maioria dos inquiridos (73%) tem um vínculo com a empresa com mais de 10 anos, sendo (44%) entre 10-20 anos e (29%) mais de 20 anos.

Cerca de (5%) tem vínculo entre 3-5 anos, a mesma percentagem (5%) de colaboradores com vínculo entre 1-3 anos.

Nenhum dos colaboradores inquiridos (n=0) têm vínculo com a empresa inferior a 1 ano.

Ponto Forte (S1) – Duração do vínculo dos colaboradores à empresa.

5.4. Módulo II – Satisfação

O módulo da “satisfação” integra quatro (4) áreas-chave, relacionadas com a forma como os colaboradores se posicionam perante a organização.

Estas áreas incidem sobre os conceitos “core”, como a satisfação global, a satisfação com a gestão, a satisfação com as condições de trabalho e a satisfação com o desenvolvimento da carreira.

Tabela 20 – Áreas da Satisfação

Fonte: [Autor]

Áreas Chave do Módulo Satisfação	
“Core”	Definição
Global	Satisfação global dos colaboradores com a organização
Gestão	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão
Condições de Trabalho	Satisfação com as condições de trabalho
Carreira	Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Nesta área da satisfação analisámos dezasseis (16) questões, podendo os resultados ser consultados no apêndice 4 a este relatório.

Seguidamente fazemos a análise dos resultados a cada questão (Q).

Relativamente à **imagem institucional (Q-9)**¹² verificámos que uma maioria significativa dos inquiridos está muito satisfeita (66%) com a imagem da empresa em que desenvolve a sua atividade. Com uma média de respostas elevada (4,6) e a moda (5), relevamos o facto de nenhum dos inquiridos (n=0) se considerar insatisfeito ou pouco satisfeito com a imagem da organização.

Ponto Forte (S2) – Imagem organizacional.

No que concerne ao **desempenho global da empresa (Q-10)**, a maioria dos inquiridos estão muito satisfeitos (46%) e satisfeitos (44%).

A média de reposta nesta questão situação nos (4,5) e nenhum inquirido (n=0) se considera insatisfeito ou pouco satisfeito.

Ponto Forte (S3) – Desempenho global da empresa.

No que respeita ao **envolvimento dos colaboradores em situações de melhoria da empresa (Q-11)**, a maioria dos inquiridos (49%) considera-se satisfeito com esse envolvimento.

Sublinhamos, nesta questão, as respostas neutras, onde um número significativo de inquiridos (37%) não se posiciona.

¹² Questão nº 9

A moda de resposta a esta questão é (4,0) e a média (3,7), com um número residual de inquiridos (2%) pouco satisfeitos.

Quando questionados sobre o **papel da organização na sociedade (Q-12)**, os inquiridos estão inequivocamente satisfeitos, certificando-se muito satisfeitos (76%) e satisfeitos (20%).

Sendo a moda de resposta de (5,0) e a média de (4,7), relevamos o facto de nenhum inquirido se manifestar insatisfeito ou pouco satisfeito.

Ponto Forte (S4) – Papel da organização na sociedade.

No que concerne à **satisfação com o sistema de avaliação de desempenho (Q-13)**, verificamos que a maioria dos inquiridos (51%) optou por não se posicionar, apesar de um número significativo de inquiridos concordar (32%) e concordar totalmente (5%) que o sistema de avaliação de desempenho é justo.

Com uma média de resposta de (3,3) e uma moda de (3,0), assinalamos também os cerca de (12,5%) de inquiridos que discorda (10%) ou discorda totalmente (2,5%) que o sistema de avaliação de desempenho seja justo.

Ponto Fraco (W1) – Justiça no Sistema de avaliação de desempenho.

Relativamente às **regalias e benefícios (Q-14)**, onde se incluem os planos de reforma, férias, saúde e seguros, a maioria dos inquiridos considera-se muito satisfeito (32%) e satisfeito (42%), num total de (74%).

Com uma média de (4,1) e uma moda de resposta (4,0), nenhum inquirido (n=0) se considera insatisfeito e apenas (5,0%) se considera pouco satisfeito.

No âmbito da satisfação global dos colaboradores da *Novadelta*, incluímos a primeira questão relacionada com a **adequabilidade do sistema de formação e o desenvolvimento de competências (Q-15)**.

Verificamos que uma percentagem muito significativa concorda totalmente (17%) ou concorda (57%) que o sistema de formação é adequado ao desenvolvimento de competências.

Pouco significativo (2%), mas de referir o desacordo de (n=3) inquiridos, relativamente a esta questão.

Ponto Forte (S5) – Sistema de Formação.

Esta questão pretendeu aferir se o **sistema salarial está alinhado com as competências (Q-16)** e com a formação dos colaboradores da *Novadelta*.

Verificamos que a maioria dos inquiridos (46%) optou por não se posicionar relativamente à questão.

Dos restantes (54%) dos inquiridos, cerca de (19%) não concorda que o sistema salarial seja adequado às competências e formação e cerca de (34%) concorda (27%) ou concorda plenamente (7,0%).

A moda de resposta é de (3,0) e a média de (3,1).

Ponto Fraco (W2) – Alinhamento do salário com as competências e formação.

No tocante à **flexibilidade de horário (Q-17)**, a maioria dos inquiridos (73%) consideram-se muito satisfeitos (34%) e satisfeitos (39%).

Com uma média de (4,0) e uma moda igualmente de (4,0). Pouco significativo na amostra os três (3) inquiridos que se manifestam insatisfeitos com esta questão.

No que respeita aos **pactos de conciliação (Q-18)** que possibilitem conciliar a vida profissional, pessoal e familiar, verificamos que um elevado número de inquiridos está muito satisfeito (24%) e satisfeito (51%).

Cerca de (10%) dos inquiridos situa-se no quadrante negativo da questão, com cerca de (3%) insatisfeitos e cerca de (7%) pouco satisfeitos com as possibilidades de conciliação. Ainda assim, a globalidades das respostas apresentam uma média de (3,9) e uma moda de (4,0).

No que diz respeito à **igualdade de oportunidades e de tratamento (Q-19)** na empresa, a maioria dos colaboradores mostra-se muito satisfeito (22%) e satisfeito (32%).

Apesar da média de (3,7) e da moda (3,0) e de relevar a percentagem de inquiridos neutros (37%) relativamente à questão da igualdade, assim como os cerca de (10%) pouco satisfeitos.

De acordo com as respostas sobre a **forma como a organização gere os problemas pessoais dos colaboradores (Q-20)**, verificamos que um número maioritário dos inquiridos (n=96) estão muito satisfeitos (n=36) e satisfeitos (n=60).

A média de respostas a esta questão é (4,0), assim como a moda (4,0), sem que exista quaisquer inquiridos insatisfeitos nesta matéria.

Ponto Forte (S6) – Gestão dos problemas pessoais dos colaboradores.

Sobre a **política de gestão de recursos humanos na empresa (Q-21)**, a maioria dos inquiridos (54%) consideram-se muito satisfeitos (10%) ou satisfeitos (44%).

Registamos cerca de (40%) de inquiridos neutros, que não se posicionaram relativamente a esta questão e cerca de (7%) de inquiridos que discorda.

Ainda assim, a média das respostas é bastante positiva (3,5) e uma moda de (4,0).

No que concerne às **oportunidades para desenvolver novas competências (Q-22)**, a maioria dos inquiridos considera-se muito satisfeito (10%) e satisfeito (63%).

Nenhum dos inquiridos se considera insatisfeito e verificamos que cerca de (22%) dos inquiridos não se posiciona relativamente a esta questão.

A moda de respostas é de (4,0) e a média situa-se nos (3,8).

A maioria dos inquiridos manifesta estar satisfeito (63%) com o **envolvimento em atividades de melhoria na empresa (Q-23)** e cerca de (7,0%) muito satisfeitos.

Um número residual (n=6) indica estar pouco satisfeito e nenhum inquirido (n=0) considera estar insatisfeito. Esta questão apresenta uma moda de (4,0) e uma média de (3,7).

Do total de inquiridos, cerca de (39%) mostra-se satisfeito com as **possibilidades de progressão na carreira (Q-24)**, igual percentagem (39%) não se posiciona relativamente a esta questão. Importa referir que cerca de (7,5%) dos inquiridos se mostra pouco satisfeito (n=6) e insatisfeito (n=3), relativamente à progressão na carreira.

Ponto Fraco (W3) – Possibilidades de progressão na carreira.

5.5. Módulo III – Motivação

O módulo da motivação é composto por cinco (5) questões que pretendem aferir os níveis de motivação dos colaboradores, relativamente aos métodos de trabalho, ao trabalho de equipa, à participação em projetos de mudança, à progressão na carreira e às perspetivas de futuro da organização.

No que diz respeito à **motivação para aprender novos métodos de trabalho (Q-25)**, a maioria dos inquiridos mostra-se motivada, com uma concordância na casa dos (76%), enquanto que cerca de (22%) não se posiciona relativamente a esta questão.

Ponto Forte (S7) – Motivação para aprender novos métodos.

Da análise das respostas sobre o **desenvolvimento de trabalho em equipa (Q-26)**, verificamos que, com exceção dos (27%) de neutros, cerca de (74%) concordam estar motivados para o trabalho de equipa.

Ponto Forte (S8) – Trabalho de equipa.

Uma maioria muito significativa (64%) dos inquiridos mostra-se motivado para **participar em projetos de mudança organizacional (Q-27)**. Além dos cerca de (34%) de neutros, apenas (2%) discorda em estar motivado para participar em projetos de mudança.

Ponto Forte (S9) – Motivação para participar em projetos de mudança organizacional.

No que concerne à **motivação para progredir na carreira (Q-28)**, verificamos que a maioria (56%) dos inquiridos se encontra motivado para progredir na carreira.

Cerca de (37%) dos inquiridos não se posiciona perante esta questão e (7%) dos inquiridos mostra-se desmotivado para progredir na carreira.

Relativamente à percepção de que a **organização tem perspetivas de futuro (Q-29)**, verificamos que a maioria dos inquiridos (85%) consideram trabalhar numa organização com

perspetivas de futuro. Apenas (n=18) inquiridos não se posiciona perante esta questão e nenhum inquirido discorda ou discorda totalmente com a afirmação.

Esta questão apresenta uma moda de (5,0) e uma média de (4,3), indicadores da confiança dos colaboradores no futuro da organização.

Ponto Forte (S10) – Perspetivas de futuro da organização

5.6. Módulo IV – Formação

O módulo relativo à formação na *Novadelta* é constituído por dezanove (19) questões, distribuídas por diversas áreas, nomeadamente importância, eficácia, eficiência e quantidade de formação, assim como as suas relações e contributos da formação para os níveis de satisfação e motivação.

Neste bloco de questões pretendemos também aferir os contributos da formação para a progressão na carreira, para a política salarial e para o incremento de competências.

Através das questões sobre formação procuramos obter uma perceção 360° sobre a formação – o formando, o superior hierárquico, o colega e a organização.

Para caracterização da amostra aplicámos três (3) questões sobre a frequência e participação dos inquiridos em ações de formação da empresa, conforme mostram os gráficos seguintes.

5.6.1. Frequência das ações de formação

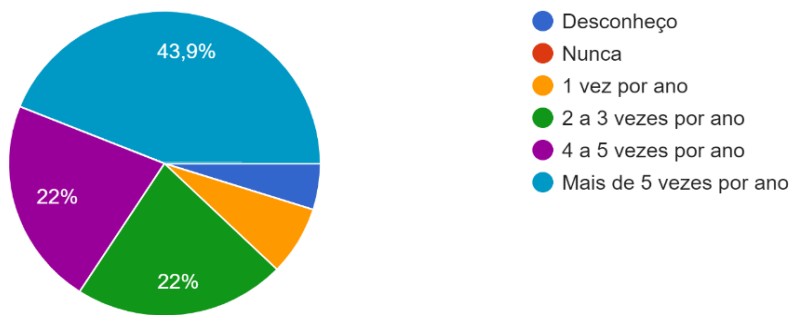


Gráfico 14 – Frequência das ações de formação

Fonte: [Autor]

Verificamos que cerca de (44%) dos inquiridos participa em mais de cinco ações de formação por ano e outros (44%) participa entre duas a cinco ações de formação por ano.

Ponto Forte (S11) – Frequência das ações de formação.

5.6.2. Em quantas ações de formação participou no último ano?

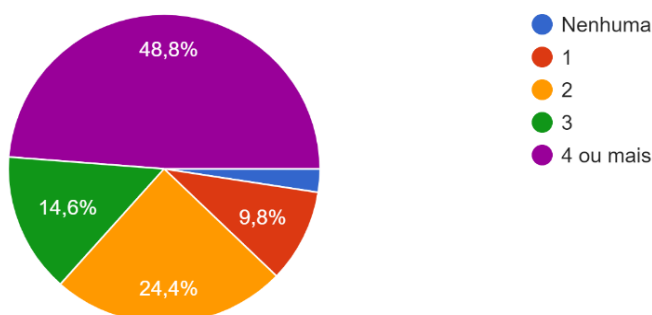


Gráfico 15 – Participação em formação no último ano

Fonte: [Autor]

No que diz respeito à participação em formação no último ano, verificamos que cerca de (50%) dos inquiridos participou em 4 ou mais ações de formação no último ano.

Cerca de (15%) dos inquiridos participaram em três ações de formação no último ano, cerca de (25%) participaram em duas e apenas (2,4%), ou seja (n=1) dos inquiridos não participou em nenhuma ação de formação no último ano.

Ponto Forte (S12) – Participação em ações de formação.

5.6.3. Quando participou na última ação de formação?

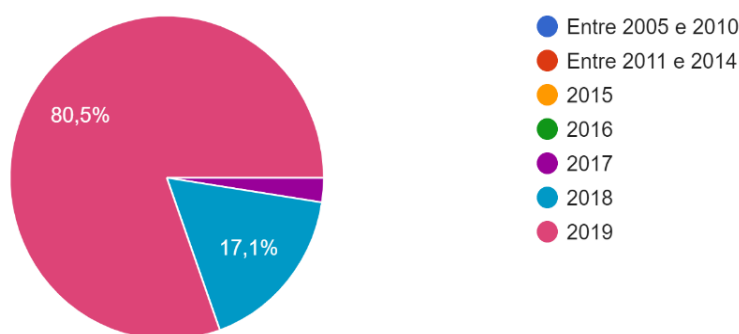


Gráfico 16 – Última participação em formação

Fonte: [Autor]

Relativamente a esta questão verificamos que a maioria (80%) dos inquiridos participou em 2019 pela última vez em ações de formação, seguindo-se cerca de (17%) em 2018.

Da totalidade da amostra de inquiridos apenas (n=1) não participou em ações de formação nos últimos dois anos.

A maioria dos inquiridos concorda (39%) que **formação ministrada na empresa é importante (Q-33)** e cerca de (51%) concorda totalmente.

As respostas a esta questão têm média de (4,4) e moda de (5,0), sem que se tenha registado nenhuma resposta de desacordo sobre a importância da formação.

Ponto Forte (S13) – Importância da formação ministrada.

Sobre o **aumento da eficácia e da eficiência derivado da formação (Q-34)**, verificamos que a maioria dos inquiridos concorda (46%) ou concorda totalmente (39%), perfazendo cerca de (85%) de concordância.

A moda de resposta é de (4,0) e a média de (4,2), com apenas (2%) em desacordo com o aumento da eficiência e eficácia, provocadas pela formação.

No que concerne ao **aumento do conhecimento, decorrente da formação (Q-35)**, verificamos praticamente unanimidade de concordância (93%), uma vez que apenas (7%) não se posiciona perante esta questão e nenhum dos inquiridos manifesta desacordo.

As respostas têm moda (5,0) e média (4,5).

Ponto Forte (S14) – A formação aumenta o conhecimento.

No que respeita ao **aumento de competências através da formação (Q-36)**, verificamos que apenas (2%) não concorda, cerca de (15%) não se posiciona e a maioria (85%) concorda que as suas competências são aumentadas através da formação. As respostas registam uma média de (4,2) e uma moda (4,0).

Ponto Forte (S15) – A formação aumenta as competências.

Verificamos que a maioria dos inquiridos concorda (80%) que a **formação aumenta os seus níveis de satisfação (Q-37)**. Cerca de (17%) não se posiciona relativamente a esta questão e apenas (n=3) inquiridos discorda. As respostas têm média e moda de (4,0).

Ponto Forte (S16) – A formação aumenta a satisfação.

No que concerne aos **efeitos da formação na motivação e confiança dos colaboradores (Q-38)** da *Novadelta*, verificamos que a maioria dos inquiridos concorda (83%) que a formação aumenta a motivação e confiança. Cerca de (12%) não se posiciona e cerca de (5%) discorda.

A moda das respostas é (4,0) e a média (4,1).

Ponto Forte (S17) – A formação aumenta a motivação e confiança.

Quando procurámos aferir os **níveis de interesse demonstrado pelos supervisores, relativamente à formação dos colaboradores (Q-39)**, verificamos que a maioria dos inquiridos (73%) concorda que os supervisores se interessam pela formação dos seus subordinados.

Devemos referir que cerca de (10%) dos inquiridos manifesta discordância, nomeadamente com (2,5%) desacordo e (7%) desacordo totalmente. Obtivemos ainda cerca de (17%) de inquiridos que não se posicionou perante esta questão. As respostas registam moda de (4,0) e média de (3,7).

Ao nível da **aplicação de conhecimentos nos postos de trabalho (Q-40)**, verificamos que existe um número muito significativo (81%) de colaboradores que concorda que os conhecimentos apreendidos na formação são aplicados nos postos de trabalho.

Cerca de (17%) dos inquiridos não se posicionou relativamente a esta questão e (n=3) discordam totalmente. As respostas registam uma moda de (4,0) e uma média de (3,9).

Ponto Forte (S18) – A formação é aplicada no posto de trabalho.

Da avaliação sobre se a **formação está alinhada com as necessidades dos postos de trabalho (Q-41)**, verificámos que a maioria dos inquiridos (76%) concorda que a formação responde às necessidades do posto de trabalho. Cerca de (25%) dos inquiridos não se posicionou perante esta questão (neutro) e nenhum discordou. Relativamente a esta questão registamos moda e média de (4,0).

Ponto Forte (S19) – A formação responde às necessidades do posto de trabalho.

Colocámos uma questão de forma invertida, através da afirmação que a **formação é uma perda de tempo e não acrescenta nada ao trabalho (Q-42)** e verificámos que a maioria (73%) dos inquiridos discorda totalmente e cerca de (10%) discorda, perfazendo (83%) de discordância. Devemos referir que cerca de (6%) dos inquiridos concorda que a formação é uma perda de tempo.

No que diz respeito ao **aconselhamento a colegas para ações de formação (Q-43)**, verificámos que os inquiridos concordam maioritariamente em promover a formação junto dos colegas.

Cerca de (83%) dos inquiridos concordam, cerca de (15%) não se posiciona e (n=3) discordam. As respostas apresentam média de (4,1) e moda de (4,0).

No que concerne ao **número de ações de formação (Q-44)**, verificámos que (15%) consideram as ações de formação insuficientes, cerca de (35%) não se posiciona e a maioria dos inquiridos concorda que as ações de formação são suficientes, nomeadamente (44%) concorda e (7%) concorda totalmente. Registamos uma moda de (4,0) e uma média de (3,4).

Relativamente aos **incentivos dos chefes para os colaboradores frequentarem ações de formação (Q-45)**, verificámos que cerca de (42%) dos inquiridos não se posiciona ou discorda, entre os quais (n=15) inquiridos discorda (7%) ou discorda totalmente (5%). As respostas a esta questão apresentam uma média de (3,6) e uma moda de (4,0).

Verificamos que cerca de (56%) dos inquiridos concorda que a **formação é bem-vista pelos colegas (Q-46)**. Um número significativo de inquiridos (n=48) não se posiciona e (n=6) discorda do facto da formação ser bem-vista pelos colegas.

Ponto Forte (S20) – A formação é bem-vista pelos colegas.

Mais de metade dos inquiridos (50%) concorda que a **formação permite progredir na carreira (Q-47)**. Devemos referir o facto de que cerca de (30%) dos inquiridos não se posiciona e cerca de (18%) discorda que a formação permita progredir na carreira. As respostas a esta questão registaram uma média de (3,3) e uma moda de (4,0).

Ponto Fraco (W4) – A formação permite progredir na carreira.

No que diz respeito à **relação entre formação e aumento de vencimento (Q-48)**, verificamos que a maioria dos inquiridos (76%) discorda que a formação contribua para o aumento do vencimento, nomeadamente (n=57) inquiridos discordam e (n=24) discordam totalmente. Relevamos o facto de apenas (2%) dos inquiridos concordar e cerca de (30%) dos inquiridos não se posicionar. A média e moda das respostas a esta questão é (2,0), ambos no quadrante negativo.

Ponto Fraco (W5) – Relação entre formação e aumento de vencimento.

Verificámos que a maioria dos inquiridos (81%) **gostaria de frequentar mais formação (Q-49)** e cerca de (17%) não tomam posição.

Apenas uma percentagem residual de inquiridos (2%) manifesta discordar com a afirmação formulada nesta questão. As respostas a esta questão registaram média de (4,1) e moda (4,0).

Ponto Forte (S21) – Disponibilidade dos colaboradores para a formação.

Constatamos que cerca de (71%) dos inquiridos **está motivada e satisfeita com a formação que lhe é ministrada (Q-50)**.

Cerca de (27%) dos inquiridos não se posiciona e (2,5%) dos inquiridos mostra não estar motivado e satisfeito com a formação ministrada. As respostas a esta questão registaram média de (3,9%) e moda de (4,0).

Ponto Forte (S22) – Níveis de motivação e satisfação com a formação ministrada.

Relativamente à **motivação dos colaboradores para frequentar novas ações de formação (Q-51)**, podemos constatar que uma maioria significativa dos inquiridos (88%) está motivada para frequentar novas ações de formação.

Cerca de (12%) dos inquiridos não se posiciona relativamente a esta questão e nenhum (n=0) inquirido manifesta não estar motivado para a formação. As respostas a esta questão têm uma média de (4,4) e uma moda de (4,0).

Ponto Forte (S23) – Motivação para novas ações de formação.

5.7. Estudo da relação das variáveis

No seguimento da avaliação dos resultados das frequências, e assentes na análise da validade externa, conforme mostra a tabela nº 17, sobre as correlações de *pearson*, importa avaliar as possíveis relações das variáveis do estudo, por forma a podermos confirmar ou refutar as hipóteses operacionais de investigação. Podemos deduzir que as variáveis formação, motivação e satisfação, linhas centrais da investigação revelam correlações entre si, o que poderá contribuir para a avaliação das hipóteses (H1, H2 e H3).

Igualmente as variáveis condições de trabalho e imagem organizacional, complementares dos objetivos do estudo, apresentam relações com as variáveis satisfação e motivação.

Para podermos quantificar o contributo das variáveis independentes (formação, condições de trabalho, imagem organizacional) para a explicação das variáveis dependentes (satisfação e motivação), e confirmar as hipóteses, procedemos na seção seguinte ao estudo dos preditores.

5.8. Estudo dos preditores

Como estudo complementar do estudo da relação entre as variáveis, que anteriormente apresentámos, descrevemos nesta secção o estudo dos preditores, cujo objetivo é avaliar a relação entre uma variável, designada dependente, e outras variáveis, designadas independentes.

Esta avaliação é sustentada através de um modelo matemático, que reporta a uma equação e relaciona a variável dependente com a independente.

O modelo de regressão linear utilizado é o dos mínimos quadrados, cujos indicadores são coeficiente de *Pearson* (r) e o coeficiente de determinação (r^2).

O coeficiente r^2 trata da proporção da variação total que é explicada no modelo. Para calcular o r^2 utilizámos ANOVA, como ferramenta de teste da qualidade do modelo.

Definimos como variável dependente a “Satisfação”, que se refere ao grau de satisfação dos colaboradores relativamente às outras variáveis, nomeadamente “imagem”, “satisfação com as condições de trabalho”, “motivação” e “formação”.

Tabela 21 – Regressão da variável dependente “Satisfação”

Fonte: [Autor, adaptado do SPSS]

Modelo	R	R quadrado	Contributo das variáveis independentes	R Quadrado Ajustado	Erro padrão estimativa
1 - Imagem	,400 ^a	,160	16,0%	,153	,52400
2 – Condições de Trabalho	,758 ^b	,575	41,5%	,568	,37417
3 - Motivação	,761 ^c	,580	0,5%	,569	,37378
4 - Formação	,771 ^d	,594	1,4%	,581	,36874

^a Preditores: Constante, Imagem

^b Preditores: Constante, Imagem, Condições de Trabalho

^c Preditores: Constante, Imagem, Condições de Trabalho, Motivação

^d Preditores: Constante, Imagem, Condições de Trabalho, Motivação, Formação

Da análise da tabela acima, podemos considerar como preditores da satisfação: a imagem, as condições de trabalho, a motivação e a formação.

De acordo com os resultados do r^2 , a imagem explica (16,0%) da satisfação dos colaboradores, as condições de trabalho incrementam a explicação até aos (57,5%), a motivação explica até aos (58,0%) da satisfação dos colaboradores e a formação até aos (59,4%).

Os restantes (40%) da satisfação dos colaboradores são explicados por outras variáveis externas ao estudo, sendo o máximo cumulativo de percentagem de explicação de (59,4%).

Em termos absolutos, a formação contribui para a satisfação dos colaboradores com uma percentagem baixa (1,4%), a imagem com (16%), as condições de trabalho é a que mais contribui para a satisfação dos colaboradores, com um valor de (41,5%).

Tabela 22 – Regressão da variável dependente “Motivação”

Fonte: [Autor, adaptado do SPSS]

Modelo	R	R quadrado	Contributo das variáveis independentes	R Quadrado Ajustado	Erro padrão estimativa
1 - Formação	,673 ^a	,453	45,3%	,448	,46347
2 – Condições de Trabalho	,699 ^b	,489	3,6%	,481	,44966
3 - Satisfação	,700 ^c	,489	0,0%	,476	,45153
4 - Imagem	,720 ^d	,518	2,9%	,502	,44034

^a Preditores: Constante, Formação

^b Preditores: Constante, Formação, Condições de Trabalho

^c Preditores: Constante, Formação, Condições de Trabalho, Satisfação

^d Preditores: Constante, Formação, Condições de Trabalho, Satisfação, Imagem

De acordo com os resultados da tabela acima, a formação explica (45,3%) da motivação dos colaboradores, as condições de trabalho incrementam a explicação da motivação até aos (48,9%) e a imagem explica o patamar da motivação dos colaboradores até aos (51,8%).

Neste caso, as variáveis independentes são preditores da “motivação” em cerca de (52%), sendo a restante percentagem da motivação explicadas por outras variáveis externas ao estudo.

Em termos absolutos, é relevante que uma elevada percentagem da motivação dos colaboradores seja explicada pela variável “Formação” (45,3%).

Baseados nas tabelas abaixo, sobre a análise de variância ANOVA, em ambas as variáveis dependentes “satisfação” na tabela acima e “Motivação”, podemos verificar que a significância dos 4 preditores mantiveram o valor de zero (0,00).

Quando esta significância é menor que (0,05), como no nosso estudo, significa que o modelo de regressão linear é o mais adequado para avaliar a relação entre as variáveis dependentes e independentes. As ANOVA dão-nos a indicação de que todos os modelos são estatisticamente significativos.

Tabela 23 – Regressão ANOVA - Satisfação

Fonte: [Autor, adaptado do SPSS]

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6,334	1	6,334	23,070	,000^b
	Resíduo	33,223	121	,275		
	Total	39,558	122			
2	Regressão	22,758	2	11,379	81,276	,000^c
	Resíduo	16,800	120	,140		
	Total	39,558	122			
3	Regressão	22,932	3	7,644	54,713	,000^d
	Resíduo	16,626	119	,140		
	Total	39,558	122			
4	Regressão	23,513	4	5,878	43,232	,000^e
	Resíduo	16,045	118	,136		
	Total	39,558	122			

^a Variável Dependente: Satisfação

^b Preditores: (Constante), Imagem

^c Preditores: (Constante), Imagem, Condições de trabalho

^d Preditores: (Constante), Imagem, Condições de trabalho, motivação

^e Preditores: (Constante), Imagem, Condições de trabalho, motivação, formação

Tabela 24 – Regressão ANOVA - Motivação

Fonte: [Autor, adaptado do SPSS]

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	21,517	1	21,517	100,169	,000^b
	Resíduo	25,991	121	,215		
	Total	47,508	122			
2	Regressão	23,245	2	11,622	57,480	,000^c
	Resíduo	24,264	120	,202		
	Total	47,508	122			
3	Regressão	23,247	3	7,749	38,008	,000^d
	Resíduo	24,261	119	,204		
	Total	47,508	122			
4	Regressão	24,628	4	6,157	31,754	,000^e
	Resíduo	22,880	118	,194		
	Total	47,508	122			

^a Variável Dependente: Motivação

^b Preditores: (Constante), Formação

^c Preditores: (Constante), Formação, Condições de trabalho

^d Preditores: (Constante), Formação, Condições de trabalho, Satisfação

^e Preditores: (Constante), Formação, Condições de trabalho, Satisfação Imagem

Com o estudo dos preditores, avaliámos a relação entre duas variáveis dependentes - Satisfação e Motivação -, e concluímos que as variáveis independentes são preditores da satisfação e da motivação dos colaboradores da *Novadelta*.

De acordo com os resultados das tabelas acima, validamos quatro (4) das cinco (5) hipóteses operacionais que formulámos, nomeadamente a (H1a), (H1b), (H2), (H2a), (H2b), porquanto as condições de trabalho e a imagem organizacional contribuem para a satisfação e motivação e a formação explica significativamente a motivação.

A hipótese (H1), com base nestes resultados não é validada, porquanto explica apenas em (1,4%) a satisfação dos colaboradores da *Novadelta*.

5.9. Síntese conclusiva

Relativamente a este capítulo, relevamos as seguintes ideias chave:

a) – A maioria dos colaboradores da *Novadelta* inquiridos (73%) tem um vínculo com a empresa superior a 10 anos, demonstrando fidelização, estabilidade dos postos de trabalho, e indiretamente satisfação laboral;

b) – A perceção que os colaboradores têm sobre a imagem institucional é muito boa, considerando que mais (66%) demonstra estar muito satisfeito;

c) – A *Novadelta* detém um importante papel na sociedade, conforme compravam as respostas de mais de (90%) de colaboradores inquiridos;

d) – Parece existirem fragilidades no sistema de avaliação de desempenho, porquanto cerca de (70%) dos inquiridos ou não toma posição ou discorda que seja um sistema justo;

e) – O sistema de formação é adequado ao desenvolvimento de competências, conforme comprova uma percentagem muito significativa dos colaboradores inquiridos (74%);

f) – Existe igualdade de oportunidades e de tratamento na empresa, comprovado pelas repostas de cerca de (54%) dos colaboradores;

g) – Com base no estudo dos preditores, aplicando a regressão linear múltipla, obtemos resultados que contribuem diretamente para a avaliação das hipóteses de investigação, nomeadamente:

(i) – A formação contribui para a satisfação dos colaboradores com uma percentagem baixa (1,4%,);

(ii) – A imagem organizacional explica (16,0%) da satisfação dos colaboradores;

(iii) – As condições de trabalho contribuem em (41,5%) para a satisfação dos colaboradores;

(iv) – A formação contribui em (45,3%) para a motivação dos colaboradores.

6. ANÁLISE SWOT

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”

(SUN TZU, 500 a.C.)

“No mundo empresarial, as estratégias e as soluções devem visar uma aplicação socialmente correta, ambientalmente sustentável e, como seria de esperar, economicamente viável.”

Comendador Rui Nabeiro (Delta Cafés, 2014)

A análise SWOT¹³ é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário - ou análise ambiente - sendo usada como base para a gestão e planeamento estratégico, podendo devido à sua simplicidade ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

6.1. Análise Interna

O conhecimento da situação da empresa, em termos das suas potencialidades e das suas fraquezas, reveste-se de crucial importância na definição de uma estratégia empresarial (Dias, 2013).

No âmbito da nossa investigação não pretendemos analisar exaustivamente todas as áreas funcionais. Optámos por par analisar a área dos recursos humanos, focando a avaliação da motivação, satisfação e formação.

Os principais pontos fortes e pontos fracos resultam diretamente da análise e interpretação dos resultados do questionário aplicado aos colaboradores da *Novadelta*, como identificámos no capítulo anterior.

6.1.1. Pontos Fortes (S) e Pontos Fracos (W)

As forças referem-se a condições materiais ou estruturais da área que lhe dão vantagens e facilidades de ação.

Como exemplos, enquadram-se aqui a existência e manutenção de um baixo *turn over*¹⁴, um quase insignificante nível de absentismo ou um quase “zero” de acidentes no trabalho.

As fraquezas devem mostrar uma “*confissão de culpa*”, que pode ser causada por atitudes ou estrutura.

¹³ Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

¹⁴ Conceito utilizado na área de Recursos Humanos, para designar a rotatividade de pessoal numa organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

Importa que sejam identificadas as causas da situação, discutidas e apresentadas propostas de ações corretivas/preventivas: excesso de horas extras, ausência de programas básicos, demora na tomada de decisão, interferências pessoais nos processos seletivos e de promoção, injustiças salariais, benefícios insatisfatórios podem constituir-se fraquezas organizacionais.

As fraquezas (pontos fracos) são sempre de ordem interna e indicam à gestão o que deve ser melhorado ou corrigido. Na tabela abaixo sintetizamos a análise interna da *Novadelta*.

Tabela 25 - Pontos Fortes (S) e Pontos Fracos (W)

Fonte: [Autor]

Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
<p><u>S1</u> – Duração do vínculo dos colaboradores à empresa.</p> <p><u>S2</u> – Imagem organizacional.</p> <p><u>S3</u> – Desempenho global da empresa.</p> <p><u>S4</u> – Papel da organização na sociedade.</p> <p><u>S5</u> – Sistema de Formação.</p> <p><u>S6</u> – Gestão dos problemas pessoais dos colaboradores.</p> <p><u>S7</u> – Motivação para aprender novos métodos.</p> <p><u>S8</u> – Trabalho de equipa.</p> <p><u>S9</u> – Motivação para participar em projetos de mudança organizacional.</p> <p><u>S10</u> – Perspetivas de futuro da organização.</p> <p><u>S11</u> – Frequência das ações de formação.</p> <p><u>S12</u> – Participação em ações de formação.</p> <p><u>S13</u> – Importância da formação ministrada.</p> <p><u>S14</u> – A formação aumenta o conhecimento.</p> <p><u>S15</u> – A formação aumenta as competências.</p> <p><u>S16</u> – A formação aumenta a satisfação.</p> <p><u>S17</u> – A formação aumenta a motivação e confiança.</p> <p><u>S18</u> – A formação é aplicada no posto de trabalho.</p> <p><u>S19</u> – A formação responde às necessidades do posto de trabalho.</p> <p><u>S20</u> – A formação é bem-vista pelos colegas.</p> <p><u>S21</u> – Disponibilidade dos colaboradores para a formação.</p> <p><u>S22</u> – Níveis de motivação e satisfação com a formação ministrada.</p> <p><u>S23</u> – Motivação para novas ações de formação.</p>	<p><u>W1</u> – Justiça no Sistema de avaliação de desempenho.</p> <p><u>W2</u> – Alinhamento do salário com as competências e formação.</p> <p><u>W3</u> – Possibilidades de progressão na carreira.</p> <p><u>W4</u> – A formação permite progredir na carreira.</p> <p><u>W5</u> – Relação entre formação e aumento de vencimento</p>

6.2. Análise Externa

Segundo a abordagem sistémica, a empresa é um subsistema enquadrado num sistema mais amplo, verificando-se uma estreita inter-relação entre ambos, pelo que na formulação da estratégia é fundamental ter em consideração estas duas realidades: a externa e a interna. A análise e diagnóstico estratégico serão divididos em dois grupos, envolvente externa e empresa, o que poderá envolver três áreas distintas: envolvente geral, envolvente setorial e empresa (Dias, 2013).

O estudo do ambiente externo e da empresa será desenvolvido numa metodologia que parte de uma perspetiva exterior à empresa, abrangente e global, até chegar a uma análise específica à empresa passando pelo estudo das particularidades do sector em que ela compete.

A envolvente da empresa integra um conjunto de forças que podem afetar o setor de forma difusa. Na avaliação que pretendemos fazer da *Novadelta* utilizamos o modelo designado de TESPEED, referente às forças Tecnológicas, Económicas, Socioculturais, Politico-legais, Éticas, Ecológicas e Demográficas.

No caso concreto da nossa investigação avaliamos as forças do meio externo com potencial influência no futuro da empresa.

6.2.1. Análise TESPEED

6.2.1.1. - Forças Tecnológicas

T1 - Literacia Informática - No ano de 2018 o número de indivíduos com mais de 16 anos que utilizam computador e internet ascende mais de 74% da população.

Os meios de informação terão forte tendência para conteúdos em suporte digital de tal forma que a opinião pública será exercida essencialmente por aplicações informáticas.

Os conteúdos dos livros, revistas terão a tendência de ser substituídos por suporte digital, o ensino será cada vez mais com recurso a plataformas informáticas, autónomo e individualizado. A interação do cidadão com as instituições será cada vez mais com recurso a computador e utilização da internet.

Oportunidade (O1) - Crescente literacia informática.

Ameaça (T1) - Baixa literacia informática em colaboradores de maior idade.

T2 – Inteligência artificial - A imprevisibilidade do futuro da Inteligência Artificial (IA), a forma apelativa e gradual como tem vindo, cada vez mais, a ser parte integrante da sociedade, associado ao desconhecimento sobre as todas as finalidades possíveis, evolução e tendências antevê que as empresas tenderão em incorporar esta realidade nos seus métodos de produção.

Implicará inevitavelmente um alinhamento da formação, para que os colaboradores acompanhem esta tecnologia.

Por outro lado, à assunção de desafios que, não obstante de se afigurem pertinentes, poderão orientar para efeitos indesejáveis.

Oportunidade (O2) - Potencial da inteligência artificial na melhoria da atividade.

Ameaça (T2) - Falta de acompanhamento da inteligência artificial como tendência tecnológica.

Oportunidade (O3) – Protocolos com institutos e universidades.

6.2.1.2. - Forças Económicas

E1 - Crise económica 2020 - Vários organismos internacionais alertam para uma forte probabilidade de ocorrer uma nova crise financeira, seguida de crise económica, nomeadamente os alertas dos investigadores de bancos, como o J.P. Morgan ou publicações como o *The Guardian* ou *The Independent*.

A atual expansão global provavelmente continuará no próximo ano, dado que os EUA apresentam um grande deficit fiscal, a China está a seguir políticas fiscais e de crédito fracas e a Europa continua o caminho da recuperação.

Os especialistas entendem que as condições estarão criadas para uma nova crise financeira, seguida por uma recessão global.

Se, por um lado, os estudos indicam que os efeitos serão um pouco menores, por outro, há um entendimento que os governos mundiais não terão ao seu dispor as mesmas ferramentas que dispunham na crise anterior.

Ameaça (T3) - Crise económica expectável em 2020.

E2 – Pandemia Covid-19: recessão na economia mundial – A epidemia do covid-19 vai fazer com que a economia mundial perca entre um e dois biliões de euros e cresça apenas (2,0%), de acordo com a ONU.

A conferência das nações unidas para o comércio e desenvolvimento (UNCTAD) emitiu em 9 de março de 2020 um comunicado em que diz que o novo coronavírus deverá provocar recessão em vários países e regiões, incluindo na União Europeia, e desacelerar o crescimento da economia mundial para níveis históricos, abaixo dos (2,5%), considerados o limiar da recessão.

A declaração de estado de emergência, através do Despacho Presidencial de 18 de março de 2020, e as imprevisíveis consequências resultantes das medidas adotadas o âmbito da contenção e combate à doença COVID-19 projetam um futuro incerto, mas que inevitavelmente acarretará momentos de crise geral e nas empresas, em particular.

É incerto o futuro das empresas nos próximos meses e anos, como incerta será a taxa de desemprego. A ameaça de situações de *layoff*, as dificuldades económico-financeiras imporão estrangulamentos em alguns setores.

Ameaça (T4) – Estado de Emergência e a COVID-19.

Oportunidade (O4) – Desemprego e aumento da procura de emprego.

Oportunidade (O5) – Redução dos custos no recrutamento de RH.

6.2.1.3. - Forças Socioculturais

SC1 - Transformação Social e Geracional – Da Geração X e Y (*Millennials*) - Ao longo dos anos as gerações renovam-se e alteram-se as suas características, as formas com se posicionam na sociedade e se relacionam com os demais agentes, incluindo as relações intergerações.

A Geração Y, cujos membros são os *millennials*, é constituída por aqueles que nasceram entre os anos 1980 e 2000 — uma parcela que, em 2016, representava (25%) da população mundial e que, em 2025, representará (75%) da força de trabalho mundial.

Duas consultoras portuguesas realizaram em 2017 um estudo para retratar *Millennials* (Estudo *All about Geração Millennium*), através de um inquérito a jovens adultos de cinco países da OCDE. Trata-se do maior e mais fiável trabalho alguma vez realizado em Portugal, que permite conhecer a Geração, que na próxima década estará no centro da Sociedade e aos comandos dos destinos do País.

Esta geração apresenta novos desafios para a sociedade, para as instituições em geral e para a *Novadelta* em particular. Os antigos paradigmas, cujas adaptações são mais lentas do que a evolução geracional, carecem de ajustamentos.

Apresenta também desafios à *Novadelta*. Um desafio de adaptação e formação dos seus quadros tendentes à adoção de comportamentos e atitudes alinhados com as características desta geração, para permitir as interações, externa e interna, intergerações sem ruturas. Terá que ajustar os modelos de formação para os novos quadros.

Ameaça (T5) – Rutura intergeracional causada pelos *Millennials*.

Oportunidade (O5) – Potenciais novos clientes.

6.2.1.4. - Forças Demografia

D3 - Envelhecimento e desertificação do interior - Reconhecido o acentuado envelhecimento demográfico em Portugal, que, na linha do observado nos restantes EM da UE, resultará da queda da natalidade e do aumento da longevidade nos últimos anos, a população residente tenderá a diminuir até 2060, passando dos atuais 10,5 para 8,6 milhões de residentes. Esta realidade será expectável para todas as regiões NUTS II, com exceção do Algarve em que a população aumenta e da AM Lisboa em que o volume populacional tenderá a manter-se.

O aumento das assimetrias regionais a par da diminuição e do envelhecimento demográfico fundamentalmente no interior poderão afetar o labor da empresa, sediada no interior do país.

Ameaça (T6) - Aumento das assimetrias regionais.

6.2.2. Oportunidades (O) e Ameaças (T)

As oportunidades mostram aspetos que permitirão aos colaboradores aproveitar tendências e condições favoráveis ainda latentes ou embrionárias no mercado, de modo a propor estratégias e programas para acumular positivamente aos resultados.

A legislação sobre a contratação, as leis do estágio, as licenças de maternidade e paternidade, as políticas sobre inclusão, voluntariado e defesa do meio ambiente, são alguns exemplos de oportunidades.

As oportunidades quase sempre são de natureza externa e tal como as forças podem mostrar aos profissionais dos RH as possibilidades de aumentar suas vantagens competitivas e competências distintivas perante a concorrência.

As ameaças apresentam os perigos iminentes, algo que tem alta probabilidade de acontecer e que compromete os resultados da empresa.

Podem ser novas regras para contratação de pessoal, mudanças na legislação, pressões sindicais. A própria crise económica pode ser incluída neste item, diante do risco ou necessidade de demissões. Geralmente, as ameaças são de natureza externa.

Em momentos tensos e de incertezas, como o que o mundo corporativo vive atualmente, a área de RH torna-se ainda mais estratégica.

Para vencer as adversidades, as empresas têm que contar com a atuação dos RH para encontrar o comprometimento, a motivação e a dedicação dos seus colaboradores.

Na tabela abaixo resumimos o resultado da análise externa.

Tabela 26 – Oportunidades (O) e Ameaças (T)

Fonte: [Autor]

Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<p><u>O1</u> - Crescente literacia informática.</p> <p><u>O2</u> - Potencial da inteligência artificial na melhoria da atividade.</p> <p><u>O3</u> - Protocolos com institutos e universidades.</p> <p><u>O4</u> - Desemprego e aumento da procura de emprego.</p> <p><u>O5</u> - Redução dos custos no recrutamento de RH.</p> <p><u>O5</u> - Potenciais novos clientes.</p>	<p><u>T1</u> - Baixa literacia informática em colaboradores de maior idade.</p> <p><u>T2</u> - Falta de acompanhamento da inteligência artificial como tendência tecnológica.</p> <p><u>T3</u> - Crise económica expectável em 2020.</p> <p><u>T4</u> - Estado de Emergência e a COVID-19.</p> <p><u>T5</u> - Rutura intergeracional causada pelos <i>Millenials</i>.</p> <p><u>T6</u> - Aumento das assimetrias regionais.</p>

Nas tabelas das páginas seguinte apresentamos duas matrizes, a matriz SWOT e a SWOT sistémica.

Na matriz SWOT, esquematizamos o cruzamento dos quatro quadrantes, dois relativos aos fatores internos (Pontos Fortes e Pontos Fracos) e dois relativos aos fatores externos (Ameaças e Oportunidades).

A matriz SWOT sistémica é o resultado dos cruzamentos dos quadrantes da SWOT com o impacto potencial na empresa. São relevamos os elementos estratégicos mais impactantes (swot) e apresentadas algumas sugestões de estratégias de alerta, perigo, desafio e constrangimento, que a empresa possa formular e adotar.

6.3. Matriz SWOT da Novadelta

Tabela 27 – Matriz SWOT Novadelta

Fonte: [autor]

<p><u>S1</u> – Duração do vínculo dos colaboradores à empresa.</p> <p><u>S2</u> – Imagem organizacional.</p> <p><u>S3</u> – Desempenho global da empresa.</p> <p><u>S4</u> – Papel da organização na sociedade.</p> <p><u>S5</u> – Sistema de Formação.</p> <p><u>S6</u> – Gestão dos problemas pessoais dos colaboradores.</p> <p><u>S7</u> – Motivação para aprender novos métodos.</p> <p><u>S8</u> – Trabalho de equipa.</p> <p><u>S9</u> – Motivação para participar em projetos de mudança organizacional.</p> <p><u>S10</u> – Perspetivas de futuro da organização.</p> <p><u>S11</u> – Frequência das ações de formação.</p> <p><u>S12</u> – Participação em ações de formação.</p> <p><u>S13</u> – Importância da formação ministrada.</p> <p><u>S14</u> – A formação aumenta o conhecimento.</p> <p><u>S15</u> – A formação aumenta as competências.</p> <p><u>S16</u> – A formação aumenta a satisfação.</p> <p><u>S17</u> – A formação aumenta a motivação e confiança.</p> <p><u>S18</u> – A formação é aplicada no posto de trabalho.</p> <p><u>S19</u> – A formação responde às necessidades do posto de trabalho.</p> <p><u>S20</u> – A formação é bem-vista pelos colegas.</p> <p><u>S21</u> – Disponibilidade dos colaboradores para a formação.</p> <p><u>S22</u> – Níveis de motivação e satisfação com a formação ministrada.</p> <p><u>S23</u> – Motivação para novas ações de formação.</p>	<p><u>W1</u> – Justiça no Sistema de avaliação de desempenho.</p> <p><u>W2</u> – Alinhamento do salário com as competências e formação.</p> <p><u>W3</u> – Possibilidades de progressão na carreira.</p> <p><u>W4</u> – A formação permite progredir na carreira.</p> <p><u>W5</u> – Relação entre formação e aumento de vencimento</p>
<p><u>O1</u> – Crescente literacia informática.</p> <p><u>O2</u> – Potencial da inteligência artificial.</p> <p><u>O3</u> – Protocolos com institutos e universidades.</p> <p><u>O4</u> – Desemprego e aumento da procura de emprego.</p> <p><u>O5</u> – Redução dos custos no recrutamento de RH.</p> <p><u>O5</u> – Potenciais novos clientes.</p>	<p><u>T1</u> – Baixa literacia informática em colaboradores de maior idade.</p> <p><u>T2</u> – Falta de acompanhamento da inteligência artificial como tendência tecnológica.</p> <p><u>T3</u> – Crise económica expectável em 2020.</p> <p><u>T4</u> – Estado de Emergência e a COVID-19.</p> <p><u>T5</u> – Rutura intergeracional causada pelos <i>Millenials</i>.</p> <p><u>T6</u> – Aumento das assimetrias regionais.</p>

6.4. SWOT sistémica

Tabela 28 – SWOT Sistémica

Fonte: [autor]

		ANÁLISE INTERNA	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
ANÁLISE EXTERNA	Oportunidades (O)	Desafios – Estratégia ofensiva <ul style="list-style-type: none"> Potenciar os níveis de satisfação dos colaboradores Potenciar os níveis de motivação dos colaboradores Dinamizar os planos de formação e especialização Manter e incrementar volume de formação Investir na investigação, inovação e desenvolvimento 	Constrangimentos – Estratégia adaptativa <ul style="list-style-type: none"> Potenciar o sistema de avaliação de desempenho Alinhar a nova formação e competências com a carreira Alinhar o incremento de formação e competências com política salarial Rever o Sistema de avaliação e desempenho
	Ameaças (T)	Condicionamentos – Estratégia Defensiva <ul style="list-style-type: none"> Garantir estabilidade profissional Potenciar a gestão de carreiras Incrementar vantagens distintivas da empresa Implementar medidas de GRH criativas e promotoras de satisfação e motivação Adotar medidas de mitigação do impacto da crise COVID-19 	Limitações – Estratégia de Sobrevivência <ul style="list-style-type: none"> Criar medidas de envolvimento global dos colaboradores nos objetivos da empresa Aumentar as medidas de cooperação com entidades públicas e privadas locais Implementar medidas de mitigação dos efeitos da COVID-19 Potenciar protocolos de comprometimento dos colaboradores com a empresa – sentimento de pertença

6.5. Síntese conclusiva

Relativamente a este capítulo, relevamos as seguintes ideias chave:

- a)** – A empresa *Novadelta* apresenta um catálogo significativo de pontos fortes relacionados com a formação, satisfação e motivação dos seus colaboradores;
- b)** – As implicações diretas da formação no vencimento e na progressão na carreira são pontos fracos identificados na empresa;
- c)** – O incremento de protocolos com institutos e universidades e o potencial da inteligência artificial são oportunidades identificadas que podem contribuir para promover a formação e a gestão de recursos;
- d)** – A crise económica anunciada para 2020 e as, ainda, imprevisíveis consequências da crise da Pandemia COVID-19 e do estado de emergência, são as principais ameaças a todas as empresas do Grupo em geral, com impacto no sistema de formação, na motivação e satisfação dos colaboradores.

7. CONCLUSÕES

“A conclusão de um trabalho é uma das partes que os leitores costumam ler em primeiro lugar, procurando nessas páginas indicações do interesse que o trabalho pode ter
(Campenhoudt & Quivy, 2008)

No presente relatório, ao longo dos sete (7) capítulos, descrevemos todas as fases, etapas, metodologias e resultados conducentes ao cumprimento do objetivo geral da investigação, procurando sistematicamente encontrar as melhores respostas às questões - central e derivadas – que validem ou refutem as hipóteses operacionais definidas *ab initio*.

O relatório incorpora duas (2) grandes partes. Uma, que podemos designar teórica, através da qual revisitámos os principais estudos científicos relacionados com o tema, descrevemos a metodologia de investigação e caracterizámos a empresa do estudo de caso. Outra, que podemos considerar o trabalho empírico, onde caracterizamos o instrumento de investigação, expomos, discutimos e avaliamos os resultados do trabalho de campo.

Nas conclusões pretendemos materializar a validação do percurso científico, evidenciando os principais contributos para o conhecimento, cumprindo os objetivos.

Cientes que, como em qualquer obra, é no final que parece estarmos melhor preparados para iniciarmos o projeto terminamos, identificamos novas linhas de investigação, para que este nosso contributo possa ter continuação em novos estudos.

7.1. Limitações do estudo

Ao longo do percurso de investigação encontrámos obstáculos diversos, limitações e dificuldades que tivemos que ultrapassar e/ou mitigar.

As principais limitações prendem-se com gestão do tempo, enquanto trabalhador-estudante, que limitam a flexibilidade de horários, nomeadamente para a realização do trabalho participativo e de campo.

Sentimos algumas limitações na aplicação do inquérito a uma amostra mais alargada no universo da *Novadelta*, ainda que não estejam em causa a representatividade, como ficou expresso no texto do relatório.

7.2. Validação do modelo de investigação

No elencar das principais conclusões vamos seguir a metodologia de revisitar o nosso modelo de investigação, para comprovarmos o cumprimento dos objetivos e validar e/ou refutar as hipóteses, sublinhando os contributos de cada capítulo para o cumprimento desse desiderato.

Os contributos da parte teórica assentam em variados estudos e autores citados, dos quais sublinhamos (Peretti, 2001), (Bulut, 2010), (Newman, 2011), (Ocen, 2017), (Nebo, 2015) e (Bilhim, 2004).

Ficou demonstrado que a formação é uma necessidade imprescindível nas empresas contemporâneas, acarretando benefícios para os colaboradores e para as organizações, contribuindo decisivamente para os objetivos das empresas e para a satisfação dos colaboradores.

Fica demonstrado que os colaboradores satisfeitos com a formação assumem mais facilmente o “contrato psicológico” com a empresa, manifestando disponibilidade para retribuir a empresa, com o seu trabalho e empenho (Bulut, 2010).

Através dos vários estudos citados, entre outros, há evidências da relação positiva entre formação e satisfação, sendo a formação responsável pelo aumento da satisfação e da moral dos colaboradores. Como vimos, uma grande percentagem da satisfação está relacionada com a formação ministrada pelas empresas, apesar dos resultados do caso concreto na *Novadelta* não terem demonstrado essa correlação. No âmbito desta empresa a formação explica a satisfação apenas em (1,4%).

A satisfação e a motivação são variáveis críticas nas empresas, que podem influenciar, positiva ou negativamente, o comprometimento e o desempenho dos colaboradores e, consequentemente o funcionamento e resultados da empresa.

No que concerne à empresa *Novaldelta*, o universo do trabalho de campo, faz parte do Grupo Nabeiro, é constituída por 474 colaboradores, de entre os quais 123 correspondem à amostra de investigação e dedica-se à torrefação, empacotamento e comercialização de café da marca Delta Cafés.

O Grupo Nabeiro dispõe de um Centro de Formação, responsável pelo planeamento e execução da formação das empresas do grupo em geral e da *Novadelta*, em particular. Entre os anos de 2015 e 2018 foram ministrados aos colaboradores da *Novadelta* cerca de 82.500 ações de formação, diversificadas por mais de duas dezenas de áreas profissionais.

Podemos concluir que a empresa *Novadelta* faz parte de um grupo empresarial de referência, sustentável e com forte compromisso entre as empresas e os colaboradores. O grupo dispõe de políticas, infraestruturas, sistemas e planos de formação, fundamentais para o desenvolvimento e manutenção das competências dos colaboradores.

Decorrente da componente prática da investigação, assente essencialmente na aplicação do inquérito por questionário e da interpretação e avaliação dos resultados daí decorrentes, discutidos no trabalho, transportamos para as conclusões aqueles que, de forma indubitável, adensam os objetivos do nosso estudo.

Ao nível da satisfação dos colaboradores da *Novadelta*, podemos concluir que a maioria dos colaboradores está satisfeita ou muito satisfeita com: a imagem organizacional, o desempenho global da empresa, o envolvimento nas situações de melhoria da empresa, o papel que a organização desempenha na sociedade, as regalias e benefícios, o sistema de formação, flexibilidade de horário, igualdade de oportunidades e tratamento, a forma como a organização gere os problemas pessoais dos colaboradores, a política de gestão de recursos humanos e as oportunidades para desenvolver novas competências e considera que formação aumenta os seus níveis de satisfação.

Ainda ao nível da satisfação dos colaboradores da *Novadelta* concluímos que o nível de satisfação, em algumas áreas, é melhorável, nomeadamente: o sistema de avaliação de desempenho, a correspondência entre o sistema salarial e as competências adquiridas e as possibilidades de progressão na carreira.

Ao nível da motivação, sublinhamos que os colaboradores da *Novadelta* demonstram elevados níveis de motivação, nomeadamente para: desenvolvimento de trabalho em equipa, participar em projetos de mudança organizacional, progredir na carreira, com a formação que lhe é ministrada e motivados para frequentar novas ações de formação.

Relativamente aos contributos da formação, decorrente do trabalho de campo, podemos concluir que a maioria dos colaboradores: frequentou mais de cinco (5) ações de formação por

ano, pelo menos quatro (4) ações de formação em 2018, considera que a formação ministrada na empresa é importante, existe um aumento da eficácia e da eficiência derivado da formação, existe um aumento do conhecimento, decorrente da formação, existe um aumento de competências através da formação, os supervisores demonstram interesse pela formação, os conhecimentos são aplicados nos postos de trabalho, a formação está alinhada com as necessidades dos postos de trabalho e gostariam de frequentar mais formação.

Ainda ao nível da formação, concluímos que existem pontos eventualmente melhoráveis, nomeadamente: incrementar o número de ações de formação, a predisposição dos chefes para incentivarem os colaboradores a frequentarem ações de formação, a formação nem sempre é bem-vista pelos colegas, alinhamento entre formação e progressão na carreira e alinhamento entre formação e aumento de vencimento.

Dos resultados apresentados, decorrentes essencialmente da medição e análise das frequências, podemos concluir que os colaboradores da *Novadelta* possuem elevados níveis de motivação e satisfação.

Baseado no estudo das correlações, sustentado no cálculo do *coeficiente de Pearson*, podemos concluir que existem correlações positivas e significativas entre as variáveis do estudo, nomeadamente: formação, satisfação, motivação, condições de trabalho e imagem organizacional.

A análise da regressão linear múltipla permitiu avaliar os preditores para as variáveis dependentes da investigação, nomeadamente “satisfação” e “motivação”. Esta avaliação dos preditores contribui para o estudo das hipóteses.

Relativamente à variável dependente “Satisfação” podemos formular as seguintes conclusões: as variáveis independentes explicam cerca de (60%) da satisfação dos colaboradores da *Novadelta*, sendo que a formação contribui para esta explicação com (1,4%). Concluímos ainda que as condições de trabalho explicam (42%) da satisfação e a imagem organizacional explica (16%) da satisfação dos colaboradores.

No que diz respeito à variável dependente “motivação”, a avaliação dos preditores permitiu-nos concluir que as variáveis independentes explicam (51,8%) da motivação, dos quais sublinhamos que a formação explica (45,3%) da motivação dos colaboradores da *Novadelta*.

Parece-nos decorrente do que anteriormente apresentámos e discutimos, que podemos concluir termos atingido o objetivo geral e específicos da investigação, dando resposta à questão central e derivadas, porquanto fica patente de que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação na empresa *Novadelta*.

Importa avaliar as hipóteses de investigação propostas no início da investigação e decidir da sua validação ou refutação para as conclusões do projeto.

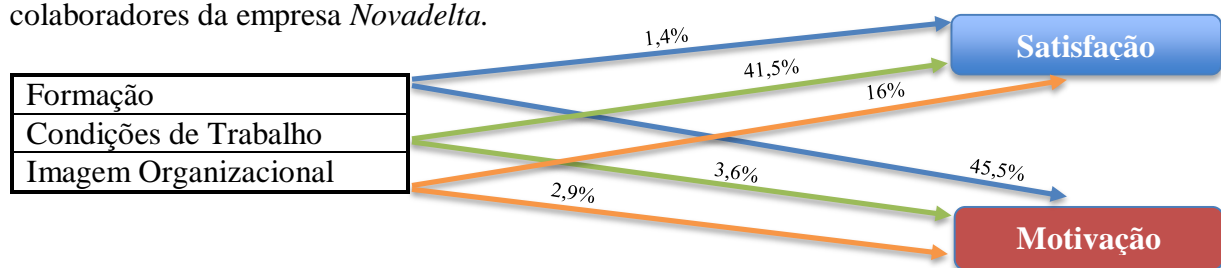
Das três (3) hipóteses e quatro (4) sub-hipóteses, que aqui revisitamos, concluímos pela validação perentória de duas (2) hipóteses e quatro (4) sub-hipóteses, e validando parcialmente uma (1) hipótese, com a seguinte argumentação:

Relativamente à **(H1)**, “*A formação contribui para a satisfação dos colaboradores da Novadelta*”, apesar estarem identificados várias bastantes evidências na revisão bibliográfica e no estudo das frequências inquérito que aplicamos, que aconselhem a validação desta hipótese, o estudo dos preditores, aponta, entre (60%) um contributo residual de (1,4%) da formação para a explicação da satisfação dos colaboradores, pelo que validamos parcialmente a hipótese.

Relativamente à **(H2)**, “*A Formação contribui para a motivação dos colaboradores da Novadelta*”, baseado nos estudos científicos identificados, no estudo das frequências e na avaliação dos preditores onde, entre (52%), a formação explica (45,3%) da motivação dos colaboradores, não temos quaisquer dúvidas em validar esta hipótese.

Relativamente à **(H3)**, “*os colaboradores da Novadelta apresentam elevados padrões de motivação e satisfação*”, ficaram suficientes elementos claramente expressos, analisados e discutidos que nos levam a concluir indubitavelmente pela sua validação.

Todas as sub-hipóteses (**H1a, H1b, H2a, H2b**) são validadas, assente nos estudos citados, na medição e análise das frequências e no estudo dos preditores, sublinhando do estudo dos preditores que as condições de trabalho explicam (41,5%) da satisfação e (3,6%) da motivação e a imagem organizacional explica (16%) da satisfação e (2,9%) da motivação dos colaboradores da empresa *Novadelta*.



Concluimos, na tabela abaixo, com a síntese da validação do desenho científico e dos vários elementos de investigação.

Tabela 29 – Validação científica

Fonte: [Autor]

Objetivo Geral de Investigação	
Avaliar de que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação: Estudo de Caso na Empresa <i>Novadelta</i> .	✓
Objetivos Específicos	
OE1 – Caraterizar a empresa <i>Novadelta</i> no universo Delta Cafés.	✓
OE2 – Avaliar os níveis de satisfação dos colaboradores da <i>Novadelta</i> .	✓
OE3 – Avaliar os níveis de motivação dos colaboradores da <i>Novadelta</i> .	✓
OE4 – Identificar as potencialidades e fragilidades, com recurso à ferramenta de análise SWOT.	✓
OE5 – Identificar e descrever os contributos da formação para os níveis de satisfação e motivação.	✓
Questão Central	
“De que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da <i>Novadelta</i> ?”	✓
Questões Derivadas	
QD1 – Como se caracteriza a empresa <i>Novadelta</i> no universo do Delta Cafés?	✓
QD2 – Qual a avaliação dos níveis de satisfação dos colaboradores da <i>Novadelta</i> ?	✓
QD3 – Qual a avaliação dos níveis de motivação dos colaboradores da <i>Novadelta</i> ?	✓
QD4 – Que estratégias resultam da análise SWOT na <i>Novadelta</i> ?	✓
QD5 – Que Contributos aporta a formação para a satisfação e motivação dos colaboradores da <i>Novadelta</i> ?	✓
Hipóteses	Sub-Hipóteses
(H1) – A formação contribui para a satisfação dos colaboradores da <i>Novadelta</i> .	✓ ✗
	(H1a) – A satisfação é influenciada pelas condições de trabalho. ✓
	H1 b) – A satisfação é influenciada pela imagem da organização. ✓
(H2) – A Formação contribui para a motivação dos colaboradores da <i>Novadelta</i> .	✓
	(H2a) – A motivação é influenciada pelas condições de trabalho. ✓
	(H2b) – A motivação é influenciada pela imagem da organização. ✓
(H3) – Os colaboradores da <i>Novadelta</i> apresentam elevados padrões de motivação e satisfação.	✓

Pelo que fica descrito, analisado e discutido nos capítulos anteriores, concluimos ter cumpridos os objetivos propostos.

7.3. Novas linhas de Investigação

Da avaliação global do trabalho resulta a identificação de novas linhas de investigação, nomeadamente a aplicação de estudos “*clone*” noutras empresas do Grupo Nabeiro.

Estes estudos permitiriam cumprir os objetivos deste projeto noutras amostras (empresas) e, posteriormente, comparar os resultados entre as várias realidades do Grupo Nabeiro.

“Não podemos ter um melhor amanhã se pensarmos sempre no ontem”

(Charles Kattering, s/d)

“Devemos pensar no que queremos ser, não pensar no que somos”

(Comendador Rui Nabeiro, 24/03/2020)¹⁵

Luís Miguel Pinheiro Guedelha

13 de abril de 2020

¹⁵ Mensagem aos colaboradores do Grupo Nabeiro, crise da Pandemia COVID-19

BIBLIOGRAFIA

- Delta Cafés. (2016). Obtido em 13 de maio de 2016, de www.delta-cafes.pt: <http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/recursos-humanos/politica>
- Abdallah, A. B. (2016). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: a structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network*, 9(01), 28.
- Abdulla, J. M. (2009). *Determinants of job satisfaction among Dubai police employees (tese de doutoramento)*. Wales: Glamorgan Business School.
- Adesola, M. A. (2013). Empirical study of the relationship between staff training and job satisfaction among Nigerian banks employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6).
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306).
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Al-Emadi, M. A. (2001). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. . *International journal of training and development*.
- Almeida e Freire. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: 3ª edição - Psiquilíbrios.
- Babu, H. R. (2013). Relationship between job satisfaction and quality of work life of employees in service sector. *Perspectives of Innovation in Economics and Business (PIEB)*, pp. 58-71.
- Bandeira, M. (s/d). *Validade interna e externa de uma pesquisa*. São João del-Rei: Departamento de Psicologia – UFSJ.
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the ore of organizational research. *Motivation and Emotion*, 5(Motivation), 11-8.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação: Um Guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gravita-Publicações, Lda.
- Bilhim, J. (2004). *A governação das autarquias locais*. Lisboa: Principia: Publicações Universitárias e Científicas.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. . Lisboa: ISCSP.

- Bouris, A. G. (2007). *Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes*. Athens - Greece: Technological Education Institute.
- Bulut, C. &. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Carré, P. (2001). *De la Motivation à la Formation*. Paris: L'Harmattan. Carré.
- Chiavenato, I. (1986). *Administração de Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção, Descrição e Análise de Cargos, Avaliação do desempenho*. (2ª Edição ed.). São Paulo : Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (1992). *Recursos Humanos* (Edição Compacta ed.). São Paulo: Atlas.
- CIPGCRN. (2017). *Centro Internacional Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro*. Obtido em 1 de fevereiro de 2019, de <http://www.cipgcrn.com/>
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. R. (2010). *Manual de Gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Silabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. &. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda. 7ª Edição.
- Dearden, H. R. (2005). *The Impact of Training on Productivity Wages: Evidence from British Panel Data*. Londres: Centre for Economic Performance - Discussion Paper nº 674.
- Delta Cafés. (2014). Relatório de sustentabilidade - rosto de uma marca. Campo Maior: LISGRÁFICA - Impressão e Artes Gráficas, SA.
- Delta Cafés. (15 de março de 2020). *Delta Cafés*. Obtido de <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/universo-delta>: <https://www.deltacafes.pt/>
- Delta Cafés SGPS, S.A. (2012). *Manual Corporativo - Princípios de Liderança*. Campo Maior: Delta-Cafés.
- DeltaCafés. (2019). www.deltacafes.pt. Obtido em 25 de maio de 2019, de www.deltacafes.pt: <http://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias/delta-e-a-marca-mais-reputada-em-portugal>
- DGAEP, D. G. (2013). *CAF - Estrutura Comum de Avaliação*. Obtido em 13 de maio de 2019, de <http://www.caf.dgaep.gov.pt>: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=d2fe38b7-9356-4147-b151-246fcfae17ca>

- Dias, Á. (2013). *Sebenta de Gestão Estratégica*. Lisboa.
- Donald, M. F. (2016). *The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction*. Investment Management and Financial Innovations.
- Eleswed, M. &. (2013). The impact of gender, age, years of experience, education level, and position type on job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study in the kingdom of Bahrain. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação*,. Lisboa: Luso ciência.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Portugal: Lusociência.
- Fuller, J., & Farrington, J. (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*. . (M. Ramos, & T. C. Homem, Trads.) Coimbra: Quarteto Editora.
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness* (1ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1996). *A Teoria Motivação - Higiene in Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- IPP-ESTG. (22 de 07 de 2014). Regulamento de Estágios. *Conselho Científico (Deliberação CC-20/2008, de 14/03/08 alterada pelas Deliberações CTC-33/2010, de 29/04/10 e Deliberação CTC-2013/55, de 12/09/2013)*. Portalegre, Portugal.
- Khan, A. &. (2013). *Job satisfaction among librarians in the universities of Khyber Pakhtunkhwa*. Pakistan: A survey.
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-15.
- Lambert, E. G. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lévy-Leboyer. (1998). *A crise das motivações*. . São Paulo: Atlas.
- Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Washington DC: American Institute of Research.
- Maroco. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, C. A. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*, . New York: Harper and Row 2nd Ed.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper e Row.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton. NJ: D. Van Nostrand.

- McGregor, D. (1970). *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa: Clássica.
- Moreira, C. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e políticas.
- Mulinge, M. M. (2000). Toward an explanation of cross-sector differences in job satisfaction and organisational attachment among agricultural technicians in Kenya. *African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie*, 4(1), 54-73.
- Muma, M. I. (2014). Effect of training needs assessment on employee commitment in public universities: A case study of Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology. *International journal of academic research in business and social sciences*, 4(9), 233.
- Nath Gangai, K. &. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International journal of management and business research*, 5(4), 269-278.
- Nebo, C. S. (2015). Staff Training and Development as an Effective Tool for Organizational Efficiency: A Study of Water Corporation Anambra State (2005-2015). *NG-Journal of Social Developmen*, 417(3868), 1-15.
- Neves, J. G. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos dos conceitos e das práticas*. Lisboa: RH Editores.
- Newman, A. T. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Managem.*
- NovaDelta. (2018). *Balanço de Formação*. Campo Maior: Grupo Nabeiro.
- Ocen, E. F. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- Okpara, J. O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy. . *Information Technology & People*, 17(3), 327-338.
- Owens Jr, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes . *Public personnel management*, 35(2), 163-172.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda. .

- Rast, S. &. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, , 3(7).
- Rehman, K. R. (2013). Impacts of job satisfaction on organizational commitment: a theoretical model for academicians in HEI of developing countries like Pakistan. *International Journal of Academic research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 80-89.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. . São Paulo: Prentice Hall, 9 ed.
- Robie, C. R. (1988). The relation between job level and job satisfaction. *Group & Organization Management*, 23(4), 470-495.
- Romacho, J., Coelho, M., Alves, M., & Ascensão, M. J. (2011). *Normas orientadoras para a elaboração de trabalhos académicos*. Portalegre: Departamento de Ciências Empresariais, Sociais e Humanas IPP-ESTG.
- Semeyko, O. (2011). *Training and affective commitment at MECAL*. Twente: Master's thesis, University of Twente.
- Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. *SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*. Lisboa, Portugal: ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Skaalvik, E. M. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and teacher education*, 27(6), 1029-1038.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. (10ª Edição ed.). Lisboa : LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage: Thousand Oaks.
- Steers, R. M. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*(motivation theory), 379-387.
- Tremblay, M. A. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science - Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(Motivation Scale), 213-226.
- Vernon, M. D. (1973). *Motivação Humana*. . Petrópolis: Tradução de L. C. Lucchetti.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. NewYork: John Wiley.
- Wright, P. (1989). *Motivation and job satisfaction. Human resource management*. . Sweden: Student litterature.

Anexo A – Outputs do SPSS

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	123

Scale: Image

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	123	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	123	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,639	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	12,7805	2,076	,392	,588
VAR00002	13,0000	1,650	,647	,388
VAR00003	13,6585	1,930	,375	,607
VAR00004	12,6585	2,380	,287	,650

Reliability

Scale: satisfac

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	123	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	123	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	123	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	123	100,0

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00005	11,0732	4,420	,548	,728
VAR00006	10,2683	4,351	,559	,722
VAR00007	10,4878	4,656	,481	,759
VAR00008	11,1951	3,361	,715	,630

Reliability

Scale: Cond_trab

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	123	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	123	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00009	15,0976	8,040	,630	,804
VAR00010	15,2439	7,589	,687	,787
VAR00011	15,4634	7,205	,799	,753
VAR00012	15,0732	8,970	,549	,825
VAR00013	15,6098	8,544	,526	,832

Reliability

Scale: motiv

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	123	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	123	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00014	26,8780	13,660	,607	,826
VAR00015	26,9268	13,670	,626	,824
VAR00016	27,0732	12,720	,582	,831
VAR00017	26,7317	13,151	,681	,817
VAR00018	26,7317	15,101	,312	,858
VAR00019	26,9024	13,240	,646	,821
VAR00020	27,0244	12,424	,704	,812
VAR00021	26,3415	13,880	,525	,835

Scale: form

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00025	65,0976	82,190	,726	,920
VAR00026	65,2927	79,662	,828	,917
VAR00027	65,0488	82,748	,717	,920
VAR00028	65,2683	80,501	,753	,919
VAR00029	65,4878	82,156	,668	,921
VAR00030	65,4390	78,902	,756	,918
VAR00031	65,8537	79,078	,667	,921
VAR00032	65,6098	82,294	,647	,921
VAR00033	65,5610	82,552	,696	,920
VAR00035	65,3902	81,244	,716	,920
VAR00036	66,0732	81,970	,579	,923
VAR00037	65,9268	77,520	,715	,919
VAR00038	65,8537	82,228	,597	,922
VAR00039	66,1707	78,845	,661	,921
VAR00040	67,3415	86,480	,305	,929
VAR00041	65,4390	88,502	,140	,933
VAR00042	65,6341	81,038	,732	,919
VAR00043	65,2195	86,876	,325	,928

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
image	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%
Satisf	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%
cond_trab	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%
motiv	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%
formac	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%

Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
VAR00001	123	,00	1,00	,4390	,49830
VAR00002	123	1,00	3,00	1,9756	,60684
VAR00003	123	1,00	5,00	3,2195	1,00439
VAR00004	123	1,00	5,00	3,8780	1,04478
VAR00005	123	3,00	5,00	4,5854	,62629
VAR00006	123	3,00	5,00	4,3659	,65622
VAR00007	123	2,00	5,00	3,7073	,70979
VAR00008	123	3,00	5,00	4,7073	,55415
VAR00009	123	1,00	5,00	3,2683	,80034
VAR00010	123	2,00	5,00	4,0732	,81150
VAR00011	123	1,00	5,00	3,8537	,78597
VAR00012	123	1,00	5,00	3,1463	,98082
VAR00013	123	1,00	5,00	4,0244	,90049
VAR00014	123	1,00	5,00	3,8780	,94596
VAR00015	123	2,00	5,00	3,6585	,93062
VAR00016	123	2,00	5,00	4,0488	,76666
VAR00017	123	1,00	5,00	3,5122	,89044
VAR00018	123	2,00	5,00	3,7805	,68397
VAR00019	123	2,00	5,00	3,7317	,66620
VAR00020	123	1,00	5,00	3,5854	,88639
VAR00021	123	2,00	5,00	3,9268	,71484
VAR00022	123	3,00	5,00	3,9268	,67957
VAR00023	123	2,00	5,00	3,7561	,72814
VAR00024	123	2,00	5,00	3,6341	,82251
VAR00025	123	3,00	5,00	4,3171	,71652
VAR00027	60	1,00	3,00	2,1000	,70591
VAR00029	123	3,00	5,00	4,4146	,66440
VAR00030	123	2,00	5,00	4,2195	,75245
VAR00031	123	3,00	5,00	4,4634	,63106
VAR00032	123	2,00	5,00	4,2439	,76116
VAR00033	123	2,00	5,00	4,0244	,71819
VAR00034	123	1,00	5,00	4,0732	,87000
VAR00035	123	1,00	5,00	3,6585	,95668
VAR00036	123	1,00	5,00	3,9024	,72896
VAR00037	123	3,00	5,00	3,9512	,66349
VAR00038	123	1,00	5,00	1,5610	1,08753
VAR00039	123	2,00	5,00	4,1220	,74201
VAR00040	123	2,00	5,00	3,4390	,83122
VAR00041	123	1,00	5,00	3,5854	1,01567
VAR00042	123	2,00	5,00	3,6585	,78750
VAR00043	123	1,00	5,00	3,3415	,98205
VAR00044	123	1,00	4,00	2,1707	,76509
VAR00045	123	1,00	5,00	4,0732	,84126
VAR00046	123	2,00	5,00	3,8780	,74201
VAR00047	123	3,00	5,00	4,2927	,67425

Descriptive

		Statistic	Std. Error
image	Mean	4,0366	,09466
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,8453	
		Upper Bound 4,2279	
	5% Trimmed Mean	4,0542	
	Median	4,0000	
	Variance	,367	
	Std. Deviation	,60612	
	Minimum	2,50	
	Maximum	5,00	
	Range	2,50	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,323	,369
	Kurtosis	-,124	,724

		Statistic	Std. Error
Satisf	Mean	3,5854	,10279
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,3776	
		Upper Bound 3,7931	
	5% Trimmed Mean	3,6087	
	Median	3,5000	
	Variance	,433	
	Std. Deviation	,65815	
	Minimum	1,75	
	Maximum	5,00	
	Range	3,25	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	-,555	,369
	Kurtosis	,885	,724

		Statistic	Std. Error
cond_trab	Mean	3,5854	,10279
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,3776	
		Upper Bound 3,7931	
	5% Trimmed Mean	3,6087	
	Median	3,5000	
	Variance	,433	
	Std. Deviation	,65815	
	Minimum	1,75	
	Maximum	5,00	
	Range	3,25	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	-,555	,369
	Kurtosis	,885	,724

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
image	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%
Satisf	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%
cond_trab	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%
motiv	123	100,0%	0	,0%	123	100,0%

				Statistic	Std. Error
motiv	Mean			3,8293	,08016
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		3,6673	
		Upper Bound		3,9913	
	5% Trimmed Mean			3,8189	
	Median			3,8462	
	Variance			,263	
	Std. Deviation			,51329	
	Minimum			2,92	
	Maximum			5,00	
	Range			2,08	
	Interquartile Range			,65	
	Skewness			,281	,369
	Kurtosis			-,533	,724

Frequencies

Correlations

		image	Satisf	cond_trab	motiv	formac
image	Pearson Correlation	1	,627**	,627**	,472**	,627**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
	N	123	123	123	123	123
Satisf	Pearson Correlation	,627**	1	1,000**	,734**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	123	123	123	123	123
cond_trab	Pearson Correlation	,627**	1,000**	1	,734**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	123	123	123	123	123
motiv	Pearson Correlation	,472**	,734**	,734**	1	,781**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000
	N	123	123	123	123	123
formac	Pearson Correlation	,627**	,721**	,721**	,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	123	123	123	123	123

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).99%

Nonparametric Correlations

Correlations

			motiv	formac
Spearman's rho	image	Correlation Coefficient	,495**	,568**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000
		N	123	123
	Satisf	Correlation Coefficient	,770**	,677**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	123	123
	cond_trab	Correlation Coefficient	,770**	,677**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	123	123
	motiv	Correlation Coefficient	1,000	,759**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	123	123
	formac	Correlation Coefficient	,759**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	123	123

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

		imagem	Satisf	cond_trab	motiv	formac
N	Valid	123	123	123	123	123
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,0366	3,5854	3,5854	3,8293	3,7407
Std. Deviation		,60612	,65815	,65815	,51329	,50309

Apêndice 1 – Quadro metodológico

TESE – ARGUMENTO e PRESSUPOSTO				
A formação contribui decisivamente para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores e, por sua vez, a produtividade das empresas está diretamente relacionada com os níveis de motivação e satisfação os seus recursos humanos.				
Objetivo Geral				
“Avaliar de que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação: Estudo de Caso na Empresa Novadelta.”.				
Questão Central (QC)	Questões Derivadas (QD)	Objetivos Específicos	Hipóteses	Capítulos
“De que forma a formação contribui para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da Novadelta?”	QD1: Como se caracteriza a empresa Novadelta no universo da Delta Cafés?	OE1 – Caracterizar a empresa Novadelta no universo Delta Cafés.	H1 - A formação contribui para a satisfação dos colaboradores da Novadelta.	
	QD2: Qual a avaliação dos níveis de satisfação dos colaboradores da Novadelta?	OE2 – Avaliar os níveis de satisfação dos colaboradores da Novadelta.	(H1a) – A satisfação é influenciada pelas condições de trabalho. (H1b) - A satisfação é influenciada pela imagem da organização.	
	QD3: Qual a avaliação dos níveis de motivação dos colaboradores da Novadelta?	OE3 – Avaliar os níveis de motivação dos colaboradores da Novadelta.	H2 - A Formação contribui para a motivação dos colaboradores da Novadelta.	
	QD4: Que estratégias resultam da análise SWOT na Novadelta?	OE4 - Identificar as potencialidades e fragilidades, com recurso à ferramenta de análise SWOT.	(H2a) – A motivação é influenciada pelas condições de trabalho. (H2b) – A motivação é influenciada pela imagem da organização.	
	QD5 – Que Contributos aporta a formação para a satisfação e motivação dos colaboradores da Novadelta?	OE5 – Identificar e descrever os contributos da formação para os níveis de satisfação e motivação.	H3 - Os colaboradores da Novadelta apresentam elevados padrões de motivação e satisfação.	
<p>Percurso metodológico: metodologia qualitativa das ciências sociais e humanas, apoiada na pesquisa bibliográfica, na análise documental e na realização de entrevistas e inquérito por questionários. A técnica de investigação para o estudo das entrevistas é a análise de conteúdos.</p> <p>Fases de construção do modelo análise: Fase 1: Pergunta de Partida; Fase 2: Exploração; Fase 3: definição do problema; Fase 4: A construção do modelo; Fase 5: Observação; Fase 6: A análise de informação; Fase 7: as conclusões.</p>				

Apêndice 2 – Caracterização da empresa de Estudo

DELTA CAFÉS

O Rui Nabeiro criou em 1961 a Delta Cafés, marca de sucesso no país e no mundo, exemplo de pioneirismo, inovação, vontade empresarial e, fundamentalmente, o símbolo de uma terra, Campo Maior.

A partir da segunda metade dos anos 70, a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva. Em 1984 deu-se a separação da atividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, da atividade industrial desenvolvida pela *Novadelta* S.A.

A emergência de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos e a exigência crescente da prestação de um serviço global alargado a áreas complementares ao café, implicaram a reformulação do desenho do negócio que culminou, em 1998, na reengenharia do Grupo Nabeiro/Delta Cafés (Delta Cafés SGPS, S.A., 2012).

Atualmente, o Grupo Nabeiro é constituído por várias empresas, organizadas por áreas estratégicas. A Delta-Cafés, SGPS é a sub-holding constituída por todas as empresas que se dedicam à atividade principal do Grupo, importação, torrefação e comercialização de café, assim como as empresas de suporte (Delta Cafés SGPS, S.A., 2012)

Desde a sua fundação, a Delta assentou em valores sólidos e princípios que se refletiram na criação de uma *Marca de Rosto Humano*, assente na autenticidade das relações com todas as partes interessadas (Delta Cafés, 2014).

O Conselho de Administração é constituído pela família Nabeiro que representa os acionistas da Delta Cafés.

Missão

A Missão da Delta Cafés, ao longo dos tempos, tem sido corresponder às exigências reais dos clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores através de um modelo de negócio responsável, assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas (Delta Cafés, 2014).

Tem uma missão muito focalizada nos clientes e um modelo de governo assente na partilha e no diálogo, desenvolvendo uma estratégia de responsabilidade social que incorpora necessidades de todas as partes interessadas, dando origem a um sistema de Rosto Humano, que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável e inovação disruptiva. (DeltaCafés, 2019).

Tabela 30 – Delta Cafés

Fonte: [Autor]

Logotipo	
Designação	Delta Cafés – Grupo Nabeiro
Fundação	1961
Atividade	Torrefação e Comercialização dos cafés Delta
Localização	Av. Calouste Gulbenkian 7370-025 Campo Maior
Sede social	Av. Calouste Gulbenkian 7370-025 Campo Maior
Contactos	<ul style="list-style-type: none"> – 00351 268 699 200 – info@delta-cafes.pt – www.delta-cafes.pt

Os valores

A Delta Cafés nasceu assente em valores e princípios humanos, sendo uma marca indelével de toda a sua existência e percurso no mercado.

Estes valores e princípios humanos tornaram possível a elaboração de uma “*Marca de Rosto Humano*”, (DeltaCafés, 2019) que se baseia na identidade tanto da empresa como dos clientes “Um cliente, Um Amigo” (DeltaCafés, 2019), dos fornecedores e restantes partes intervenientes.

Os valores que orientam toda a atividade, missão e relações da empresa são: valores são: integridade, transparência, lealdade, qualidade, sustentabilidade, solidariedade, responsabilidade social, humildade e verdade (Delta Cafés, 2014).

Tabela 31 - Valores da Delta

Fonte: [adaptado (Delta Cafés, 2014)]

Valor	Descritivo
Integridade e Transparência	– “Partilhamos os princípios explícitos no Pacto Global das Nações Unidas e pautamos o desenvolvimento da nossa atividade por práticas transparentes, íntegras e solidárias com todas as partes interessadas, esperando a mesma atitude dos nossos parceiros.”
Lealdade	– “A lealdade da Delta Cafés aos valores e à missão com que foi fundada manifesta-se na responsabilidade de criar produtos e serviços com valor acrescentado para as partes interessadas, minimizando os impactes ambientais e sociais nefastos.”
Qualidade total	– “A Delta aposta em melhorar continuamente e de forma progressiva os seus produtos, serviços e desempenho, através de um Sistema de Gestão Integrado.
Sustentabilidade	– “Nós não somos partidários de benefícios imediatos que comprometam o desenvolvimento sustentável da empresa. Reconhecemos a necessidade de assegurar um retorno financeiro sustentável, a longo prazo, através de um processo de inovação e investimento responsável, de forma a manter a liderança do mercado nacional e progredir no processo de internacionalização da marca.”
Solidariedade	– “O desempenho da Delta pauta-se pela participação em diversas causas de cariz social, visando suprimir as necessidades das partes interessadas e contribuir para o desenvolvimento sustentável.”
Inovação responsável	– “Temos como prioridade a implementação de uma cultura de inovação e conhecimento partilhado, assente nos princípios de <i>eco-design</i> e eficiência energética, que potencie a competitividade e assegure a liderança de mercado.”
Humildade	– “A humildade é inerente à forma de estar e reflete-se na informalidade do ambiente de trabalho e do relacionamento entre os colaboradores no dia-a-dia.”
Verdade	– “Defendemos a divulgação de informação verosímil, que corresponde à realidade dos factos.”

Universo Delta Cafés

Tabela 32 – Universo Delta Cafés

Fonte: [Autor, adaptado dados da Delta Cafés]

Empresa	Atividade
Nabeirogest	Comércio de importação, exportação e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Novadelta	Comércio geral de importação, exportação e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Tecnidelta	Produção, comercialização, manutenção e importação de equipamentos hoteleiros (máquinas e moinhos de café).
Manuel Rui Azinhais Nabeiro	Comércio de importação, exportação e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Delta Serviços	Prestação de serviços e consultoria.
Torrefação Camelo	Indústria de torrefação de café, cevada, chicória e quaisquer outros géneros que a lei permita e o comércio por grosso e a retalho dos respetivos produtos.
Delta Madeira	Comercialização de cafés, sucedâneos de café e sem café, cacau e outros produtos alimentares, máquinas e moinhos de café, importação e comercialização de cerveja e outras bebidas alcoólicas.
Nabeirauto	Comércio de veículos automóveis, peças e acessórios, manutenção e reparação de veículos, venda de combustíveis e aluguer de veículos automóveis de passageiros e mercadorias sem condutor.
Nabeirotrans	Serviços de transportes rodoviários de mercadorias
Adega Mayor	Produção de vinhos comuns e licorosos, enoturismo, exploração agrícola e pecuária, turismo rural, e cinegético.
Nabeirodist	Comércio retalhista, grossista e armazenista, nomeadamente, comércio a retalho em supermercados e hipermercados, comércio e distribuição por grosso de produtos e bens alimentares, bebidas e tabaco, e outros bens de consumo.
Nabeirorest	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Nabeirotel	Investimento e exploração em unidades hoteleiras e similares e gestão hoteleira.
Nabeirimóvel	Compra e venda e arrendamento de bens imobiliários e gestão imobiliária.
Toldiconfex	Fabricação e comercialização de reclames publicitários luminosos, toldos, chapéus de sol e outros, confeções diversas.
Agrodelta	Transformação e comercialização de produtos agrícolas e alimentares, nomeadamente, produção, armazenagem e comercialização de azeites
Joaquim dos Santos	Fabricação de produtos alimentares (padaria e pastelaria).
João dos Santos	Torrefação de Café
Naturdelta	Sociedade Empreendedora de Agricultura, Turismo, Educação e Natureza
Coração Delta	Instituição de Solidariedade Social
Delta Ciência	Museu do Café
Novadelta Espanha	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Novadelta Luxemburgo	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.
Angonabeiro	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória
Delta Foods Brasil	Comércio e industrialização de café verde, cevada e chicória.

Organigrama do Grupo Nabeiro

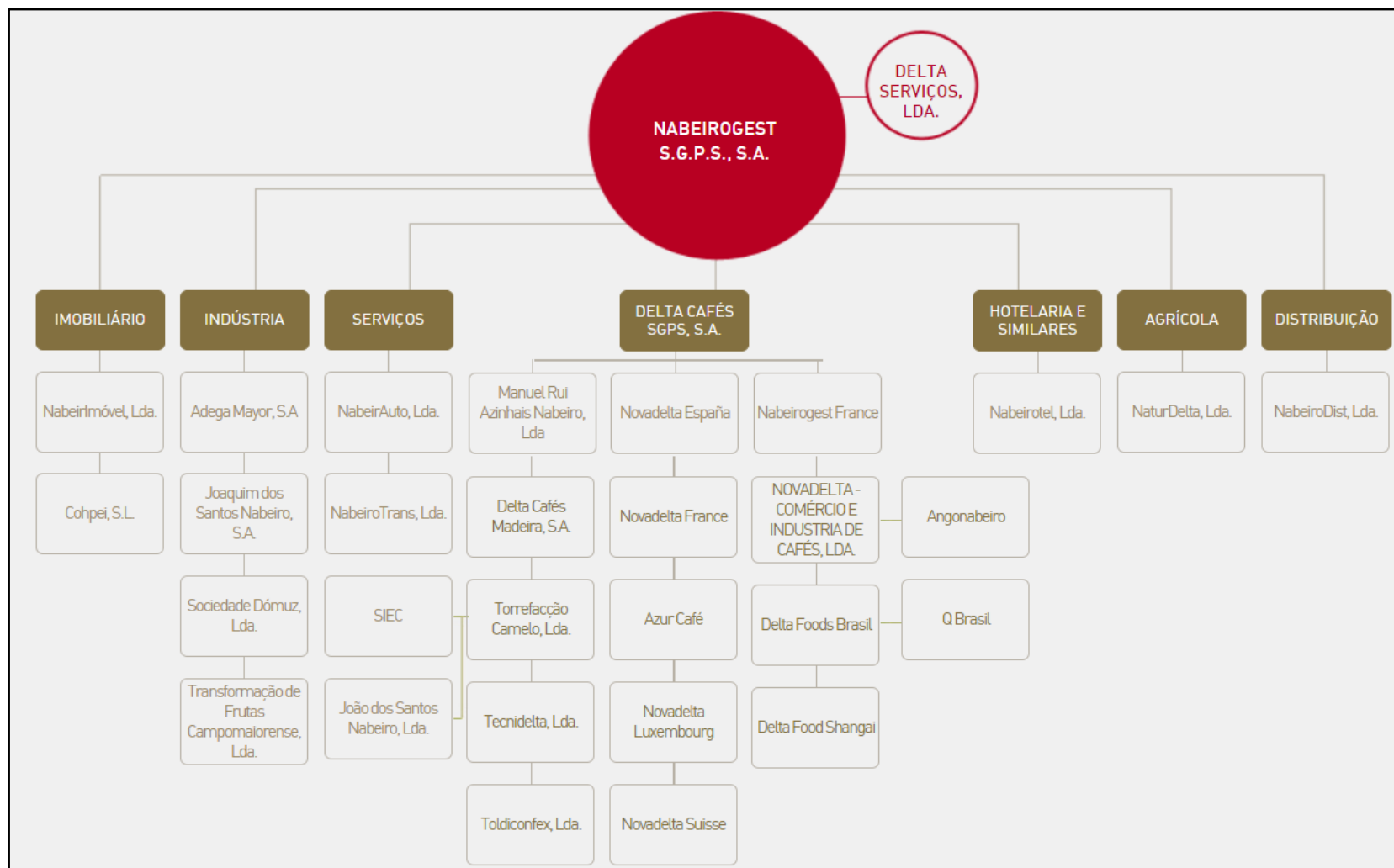


Figura 6 - Organigrama Grupo Nabeiro

Fonte: [(Delta Cafés, 2020)]

NOVADELTA, S.A. - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE CAFÉS

A empresa *Novadelta*, S.A. pertence à Delta Cafés – Grupo Nabeiro, encontra-se sediada em Campo Maior e dedica-se ao comércio e indústria de cafés.

Fundada em 1985, a *Novadelta* é responsável pela torrefação, empacotamento e comercialização de café da marca Delta Cafés, para o mercado externo, assumindo-se como a empresa industrial que apoia a produção de uma das mais reconhecidas marcas nacionais, com exportações para vários países, nomeadamente Espanha e França, entre outros.

É constituída por de 474 colaboradores¹⁶, quem trabalham 24h/24h, através de horários rotativos dos operadores, garantindo assim que as linhas de produção não parem.

Após receção das matérias-primas e das subsidiárias, a empresa é responsável pela transformação das mesmas no produto final, de modo a ser expedido e distribuído aos clientes.

Em média por dia, são torradas 100 toneladas de café, das cerca de 27.000 toneladas de café comprado anualmente. São expedidos cerca de 500 contentores para distribuição.

Tabela 33 – *Novadelta*

Fonte: [Autor]

Logotipo	
Designação	<i>Novadelta</i> , S.A.
Fundação	1985
Atividade	Indústria do Café e do Chá Comércio por grosso de outros produtos alimentares
Localização	Herdade das Argamassas, 7350 - 001 Campo Maior
Sede social	Av. Infante Dom Henrique, 151-A, 1950-406 Lisboa
Contactos	– 00351 268 680 000

¹⁶ Quadro do 1º semestre de 2019 – Fonte [*Novadelta*]

Organigrama da Novadelta

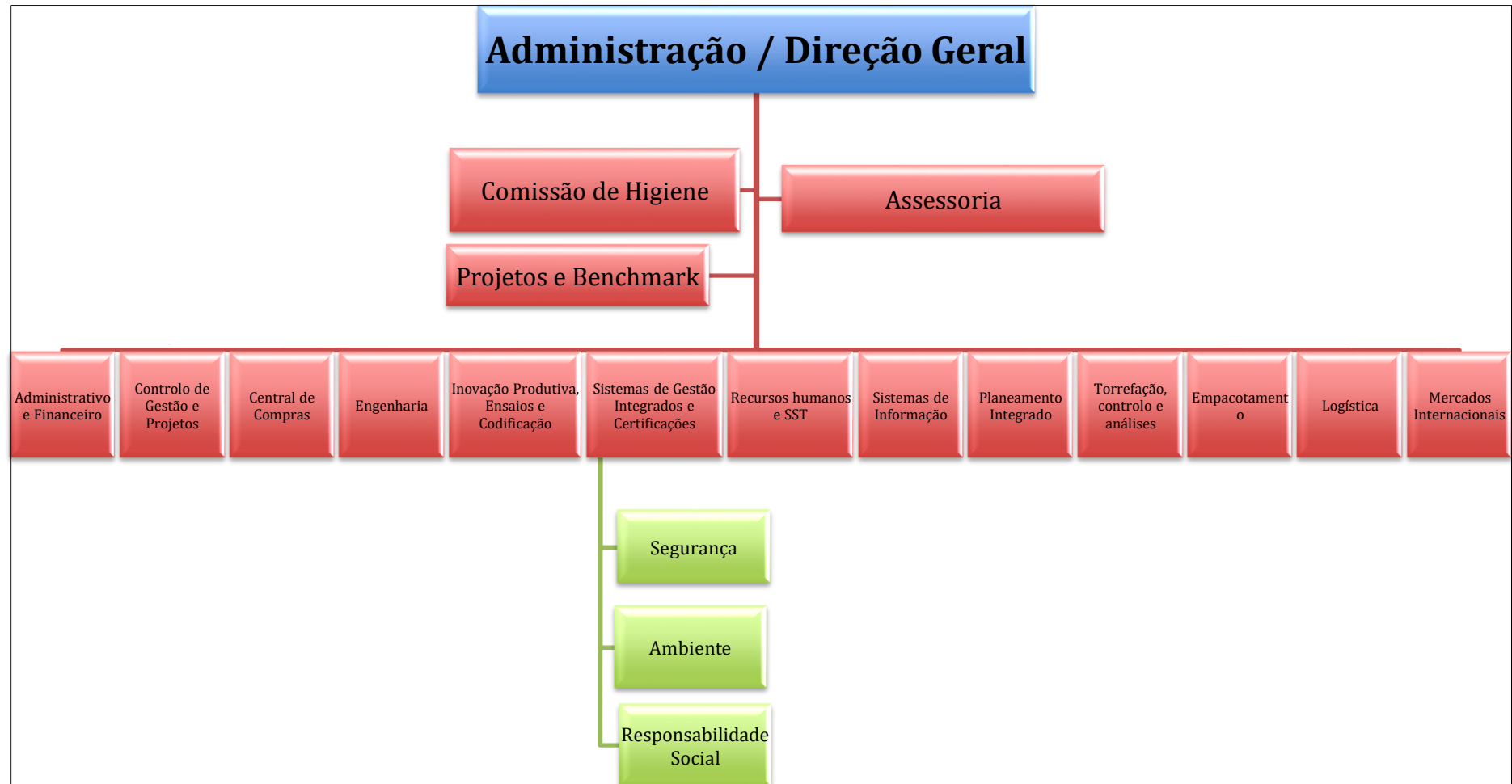


Figura 7 - Organigrama da Novadelta

Fonte: [Autor, adaptado de fonte da empresa]

UNIDADE DE FORMAÇÃO – CIPGCRN¹⁷

Através do nosso Centro Internacional de Pós-Graduação concretizamos a nossa política de formação. Assumimo-nos como uma instituição educativa que trabalha duas vertentes, uma orientada para a moldagem de comportamentos e atitudes e valores, outra dirigida para a atualização, renovação e inovação das competências técnicas.

[Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN, 2017)]

A gestão de recursos humanos visa satisfazer as necessidades da Delta selecionando, potenciando e capacitando os melhores talentos. Pretende-se, de forma ativa, colmatar as necessidades dos colaboradores, aumentar as suas competências e criar condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, procurando estimular a sua criatividade e iniciativa pessoal, na prossecução dos objetivos da organização. (DeltaCafés, 2019)

A gestão das pessoas na *Novadelta* é orientada através de um conjunto de políticas que estão baseadas nos seguintes princípios:

- (i) - Desenvolvimento profissional;
- (ii) - Igualdade de oportunidades;
- (iii) - Criação de novas competências através de um modelo de formação contínua;
- (iv) - Segurança e saúde;
- (v) - Liberdade de expressão;
- (vi) - Envolvimento dos colaboradores em atividades de investigação;
- (vii) - Respeito pelos Direitos Humanos consagrados pelas principais convenções Internacionais;
- (viii) - Um bom clima de trabalho centrado no desenvolvimento das relações humanas;
- (ix) - Realização profissional e social;
- (x) - Capacidade de iniciativa e criatividade;
- (xi) - Valorização profissional através de planos de carreira;
- (xii) - Não discriminação.

A Política de Formação pretende responder a um duplo objetivo, por um lado, permitir a adaptação dos colaboradores às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico, e por outro, permitir assegurar e

¹⁷ Centro de Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro

assumir as inovações e as alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento do Grupo Nabeiro.

Em 2005, foi criado o Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGRN).

Centro de Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN) é o principal órgão de planeamento e execução do plano de formação do grupo.

Tabela 34 – Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro

Fonte: [Autor]

Logotipo	
Designação	Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro
Fundação	2005
Atividade	Formação profissional
Localização	Av. António Sérgio, 7370-090
Contactos	<ul style="list-style-type: none"> – 00351 268 699 200 – http://www.cipgcrn.com/

Missão

A missão do CIPGCRN é trabalhar com e para as pessoas, procurando maximizar as suas competências e todo o seu potencial, criando valor e sustentabilidade para os colaboradores, clientes e comunidade em geral. (CIPGCRN, 2017)

Valores

Os principais valores do CIPGCRN são (CIPGCRN, 2017):

- (i) - Integridade;
- (ii) - Transparência;

- (iii) - Lealdade;
- (iv) - Qualidade;
- (v) - Sustentabilidade;
- (vi) - Solidariedade;
- (vii) - Responsabilidade Social;
- (viii) - Humildade;
- (ix) - Verdade.

Este Centro concretiza a política de formação, assumindo-se como uma instituição educativa que trabalha duas vertentes, uma orientada para a moldagem de comportamentos e atitudes e valores, outra dirigida para a atualização, renovação e inovação das competências técnicas. O Centro de Formação será a nossa base de partida para o desenvolvimento de toda a investigação, análise e estudo de campo (DeltaCafés, 2019).

Desenvolve uma oferta formativa diversificada, destinada aos colaboradores do Grupo Nabeiro, aos clientes e à comunidade em geral, através de cursos de educação e formação para jovens, cursos de especialização tecnológica, formações modulares certificadas e formação “*On Job*”.

Através do desenvolvimento de todos os seus Projetos formativos e um largo volume de horas de formação já ministrada, tem vindo a assumir-se como um verdadeiro “pivot” estratégico de formação para os *stakeholders*, colaboradores, clientes, consumidores e comunidade, antecipando caminhos de futuro e preparando o seu capital humano com as ferramentas e conhecimentos que lhes permitem vencer, com competência, desafios do século XXI.

O Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro ministra formações internas dirigidas aos colaboradores e formações externas dirigidas aos clientes.

Relativamente à formação externa, a oferta de cursos abrange todo um leque de ações de formação inicial e contínua que visam desenvolver competências e aumentar o nível de qualificação da comunidade em geral.

Destacam-se em termos de oferta formativa externa, O Centro Qualifica, A Escola Profissional com os cursos de Aprendizagem, A Escola de Hotelaria e Restauração, onde se integram a Master Café Delta e a Academia Barista Delta.

No que diz respeito à formação interna, o desenvolvimento e atualização dos conhecimentos e competências individuais dos colaboradores, são condição primordial para a respetiva satisfação e realização profissional sendo, por isso, fundamentais para a sustentação de uma organização empresarial inteligente, próspera, feliz e socialmente responsável.

Com este objetivo o Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro desenvolve em colaboração com as diferentes unidades do Grupo Nabeiro um conjunto de Programas Internos de Formação, adaptados às necessidades internas e em consonância com as áreas de negócio e linhas estratégicas do Grupo.

Para além do trabalho desenvolvido em contínuo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), nomeadamente com o Centro de Formação Profissional de Portalegre e com o Centro de Emprego de Elvas, entre outras Entidades Formadoras, o Grupo Nabeiro/Delta Cafés tem parcerias com:

- (i) - Universidade Católica Portuguesa
- (ii) - Universidade da Beira Interior
- (iii) - Universidade de Évora
- (iv) - Universidade do Minho
- (v) - Instituto Politécnico de Portalegre
- (vi) - Instituto Politécnico de Leiria
- (vii) - Instituto de Biologia Experimental Tecnológica
- (viii) - Unidade de Investigação e Desenvolvimento em Engenharia Mecânica e Industrial
- (ix) - Sociedades Científico-tecnológica.

Organigrama do CIPGRN

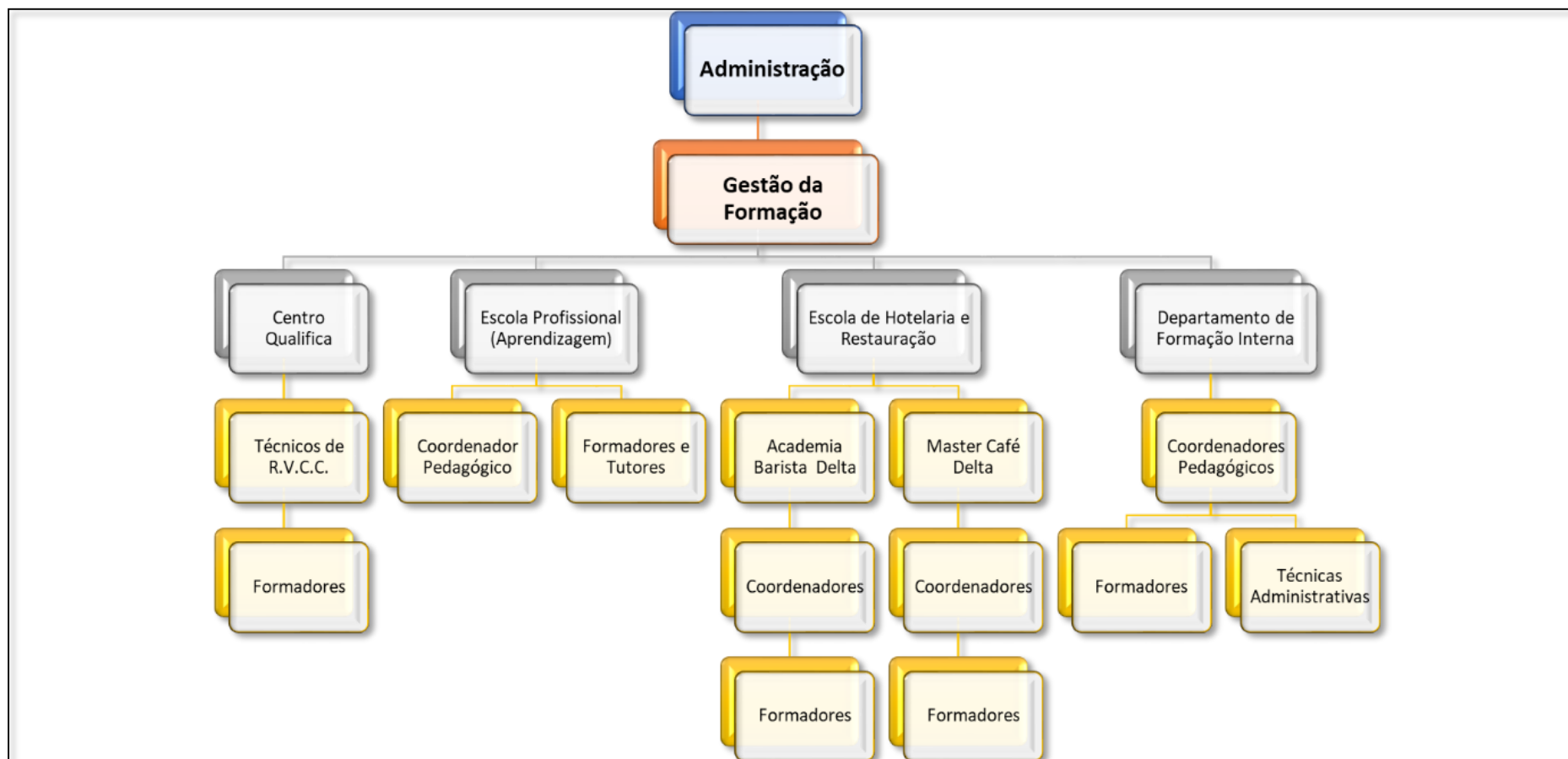


Figura 8 – Organigrama do CIPGRN

Fonte: [Autor, adaptado de informação da empresa]

Apêndice 3 – Questionário

MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO e CONTRIBUTOS da FORMAÇÃO: Novadelta

Caros colegas

Sou o Luís Miguel Guedelha, colaborador da Delta Cafés - Centro de Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN).

No âmbito do Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas (MGPME), estamos a desenvolver um trabalho de investigação sobre o tema "Contribuição da formação para os níveis de Motivação e Satisfação : Estudo de Caso na Empresa Novadelta."

O objetivo é avaliar a motivação e os níveis de satisfação dos colaboradores da empresa Novadelta e os contributos que a formação fornece para o desempenho, motivação e satisfação.

O Trabalho de Investigação e o Questionário foram previamente autorizados pela Delta Cafés.

Este questionário não avalia pessoas, nem serviços, mas apenas a motivação e satisfação dos colaboradores em relação à organização e à formação.

Os dados obtidos são anónimos e o seu tratamento confidencial.

A sua colaboração é muito importante, dedique 10 minutos às respostas, seja objetivo, coerente e independente.

Agradecemos que responda o mais breve possível, preferencialmente no máximo de 48 horas após receber o Questionário e nunca após 15 de junho de 2019.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração!

***Obrigatório**

I – Caracterização geral do Inquirido

Neste módulo pretendemos obter dados gerais que possam ajudar a caracterizar a amostra de inquiridos

Delta Cafés - Novadelta



O CAFÉ DA SUA VIDA 

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
☐ Feminino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 20-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-50
- ☐ 51-65
- ☐ Mais de 65

3. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico – até 9º ano
- ☐ Ensino Secundário – até 12º ano
- ☐ Bacharelato
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ União de facto

5. Qual a sua nacionalidade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Portuguesa
- ☐ Espanhola
- ☐ Francesa
- ☐ Inglesa
- ☐ Outra

6. Em que Departamento/Gabinete desempenha funções? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Administrativo-financeiro
- ☐ Controlo de Gestão e Projetos
- ☐ Central de Compras
- ☐ Engenharia
- ☐ Inovação Produtiva, Ensaios e Codificação
- ☐ Sistemas de Gestão Integrados e Certificações
- ☐ Capital Humano e SST
- ☐ Sistemas de Informação
- ☐ Planeamento Integrado
- ☐ Torrefação e Controlo de Análises
- ☐ Empacotamento
- ☐ Logística
- ☐ Mercados Internacionais
- ☐ Seguranças
- ☐ Outro

7. Há quanto tempo trabalha na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1-3 anos
- ☐ Entre 3-5 anos
- ☐ Entre 5-10 anos
- ☐ Entre 10-20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

8. Qual a sua residência? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Distrito de Aveiro
- ☐ Distrito de Beja
- ☐ Distrito de Braga
- ☐ Distrito de Bragança
- ☐ Distrito de Castelo Branco
- ☐ Distrito de Coimbra
- ☐ Distrito de Évora
- ☐ Distrito de Faro
- ☐ Distrito da Guarda
- ☐ Distrito de Leiria
- ☐ Distrito de Lisboa
- ☐ Distrito de Portalegre
- ☐ Distrito do Porto
- ☐ Distrito de Santarém
- ☐ Distrito de Setúbal
- ☐ Distrito de Viana do Castelo
- ☐ Distrito de Vila Real
- ☐ Distrito de Viseu
- ☐ Madeira
- ☐ Açores

Qual a Satisfação global dos colaboradores com a organização?

As perguntas que se seguem medem os níveis de satisfação global dos colaboradores

Cada um dos itens foi adaptado de forma a que seja possível obter o grau de concordância do inquirido, através da Escala de Likert de 5 pontos, em que "1 = insatisfeito e 5 = muito satisfeito";

Estou Satisfeito (a) com:

9. Imagem da organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Desempenho global da organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria da empresa *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Papel da organização na sociedade *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Cada um dos itens foi adaptado de forma a que seja possível obter o grau de concordância do inquirido, através da Escala de Likert de 5 pontos, em que "1 = insatisfeito e 5 = muito satisfeito";

Estou Satisfeito (a) com:

13. Sinto que o Sistema de Avaliação de Desempenho é justo *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Satisfação com regalias e benefícios concedidos pela organização (Planos de reforma, férias, situações de doença, seguros) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. O sistema de Formação é adequado ao desenvolvimento de competências *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. O sistema salarial (vencimentos) é adequado às competências e formação *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com as condições de trabalho

Cada um dos itens foi adaptado de forma a que seja possível obter o grau de concordância do inquirido, através da Escala de Likert de 5 pontos, em que "1 = insatisfeito e 5 = muito satisfeito";

Estou satisfeito (a) com:

17. Flexibilidade do horário de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Cada um dos itens foi adaptado de forma a que seja possível obter o grau de concordância do inquirido, através da Escala de Likert de 5 pontos, em que "1 = insatisfeito e 5 = muito satisfeito";

Estou Satisfeito (a) com:

21. Política de gestão de recursos humanos existente na organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Oportunidade de desenvolver novas competências *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Envolvimento em atividades de melhoria *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Possibilidades de progredir na carreira *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Níveis de motivação

Cada um dos itens foi adaptado de forma a que seja possível obter o grau de concordância do inquirido, através da Escala de Likert de 5 pontos, em que "1 = insatisfeito e 5 = muito satisfeito";

Estou motivado (a) para:

25. Aprender novos métodos de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Desenvolver trabalho em equipa *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Participar em projetos de mudança na organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Progredir na carreira *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Sinto que trabalho numa organização com perspetivas de futuro. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Contributos da Formação

Neste módulo pretendemos obter a sua opinião sobre os contributos da formação para os níveis de formação e motivação

30. Com frequência a empresa promove ações de formação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Desconheço
☐ Nunca
☐ 1 vez por ano
☐ 2 a 3 vezes por ano
☐ 4 a 5 vezes por ano
☐ Mais de 5 vezes por ano

31. Em quantas ações de formação participou no último ano? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhuma
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4 ou mais

32. Quando participou na última ação de formação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 2005 e 2010
☐ Entre 2011 e 2014
☐ 2015
☐ 2016
☐ 2017
☐ 2018
☐ 2019

33. A formação ministrada na empresa é muito importante *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. A formação aumenta a minha eficácia e eficiência no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. A formação aumenta o meu conhecimento *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. A formação aumenta as minhas competências profissionais *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. A formação aumenta os meus níveis de satisfação na empresa *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. A formação aumenta a minha motivação e níveis de confiança *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. O supervisor mostra interesse pela formação que recebo *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. O que aprendo na formação aplico no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. A formação responde às necessidades do posto de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. A formação é uma perda de tempo, não acrescenta nada ao meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Aconselho ações de formação aos meus colegas *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. As ações de formação da empresa são suficientes *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. A frequência de ações de formação é incentivada pelos chefes *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. A frequência de ações de formação é bem vista pelos colegas *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. A formação permite-me progredir na carreira *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. A formação permite aumentar o vencimento *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Gostaria de frequentar mais ações de formação *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. Estou muito satisfeito e motivado com a formação que me é ministrada na empresa *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Estou muito motivado para frequentar novas ações de formação. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agradecimento

Muito obrigado pela sua prestimosa colaboração!

Bem Haja!

Não se esqueça de submeter a sua resposta!

Luís Miguel Pinheiro Guedelha

Com tecnologia



Google Forms

Apêndice 4 – Análise das respostas ao questionário

I - SATISFAÇÃO

Tabela 35 – Satisfação global

Fonte: [Autor]

Questão	INDICADORES	Qual a Satisfação global dos colaboradores com a organização?				
		Grau de Satisfação				
		1. Insatisfeito	2. Pouco Satisfeito	3. Neutro	4. Satisfeito	5. Muito Satisfeito
9	Imagem da organização	0	0	9	33	81
10	Desempenho global da organização	0	0	12	54	57
11	Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria da empresa	0	3	45	60	15
12	Papel da organização na sociedade	0	0	6	24	93

Questão nº 9 - Imagem da Organização

Tabela 36 – Imagem organizacional

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			4,6	
2. Pouco Satisfeito	0	0,00%				
3. Neutro	9	7,32%	3			
4. Satisfeito	33	26,83%				
5. Muito Satisfeito	81	65,85%		5		5
Total	123	100,00%				

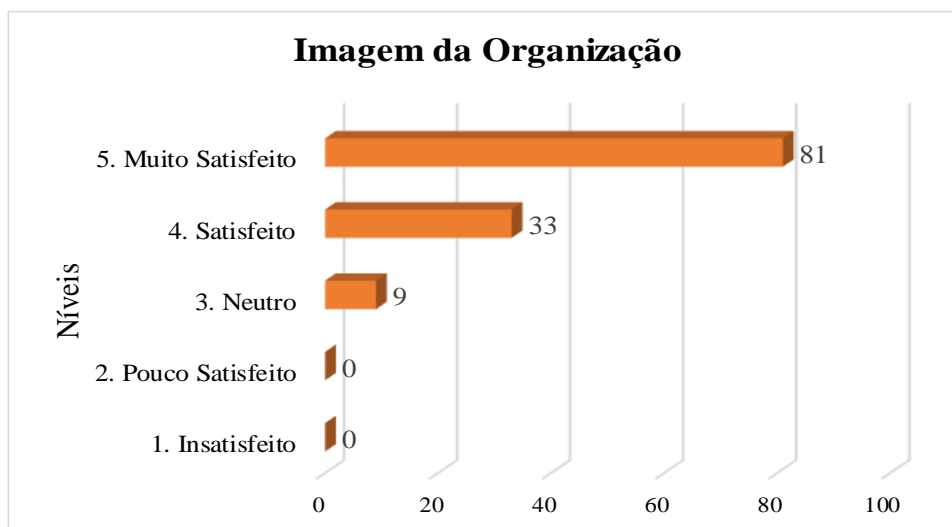


Gráfico 17 – Imagem organizacional

Fonte: [Autor]

Questão nº 10 - Desempenho Global da Organização

Tabela 37 – Desempenho Global

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			4,4	
2. Pouco Satisfeito	0	0,00%				
3. Neutro	12	9,76%	3			
4. Satisfeito	54	43,90%				
5. Muito Satisfeito	57	46,34%		5		5
Total	123	100,00%				

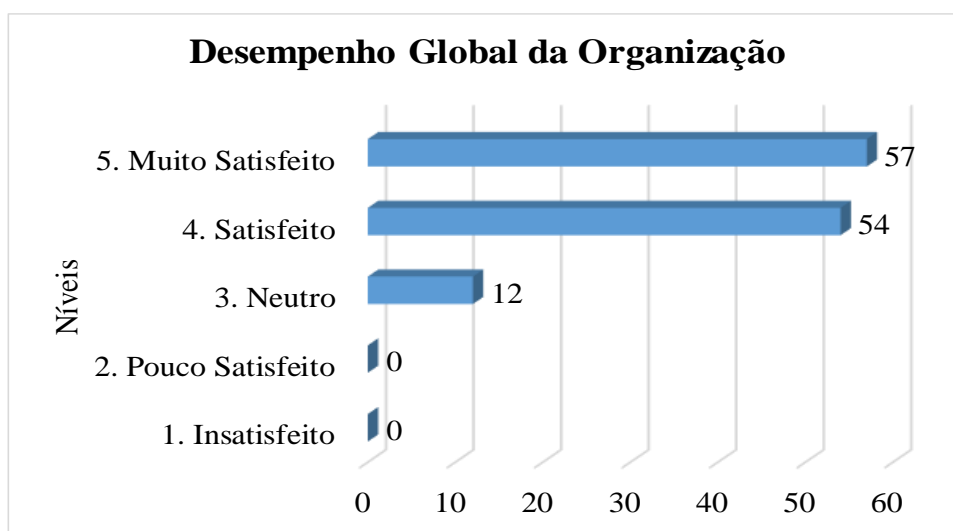


Gráfico 18 – Desempenho Global

Fonte: [Autor]

Questão nº 11 - Envolvimento dos Colaboradores

Tabela 38 – Envolvimento dos colaboradores

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			3,7	
2. Pouco Satisfeito	3	2,44%	2			
3. Neutro	45	36,59%				
4. Satisfeito	60	48,78%				4
5. Muito Satisfeito	15	12,20%		5		
Total	123	100,00%				

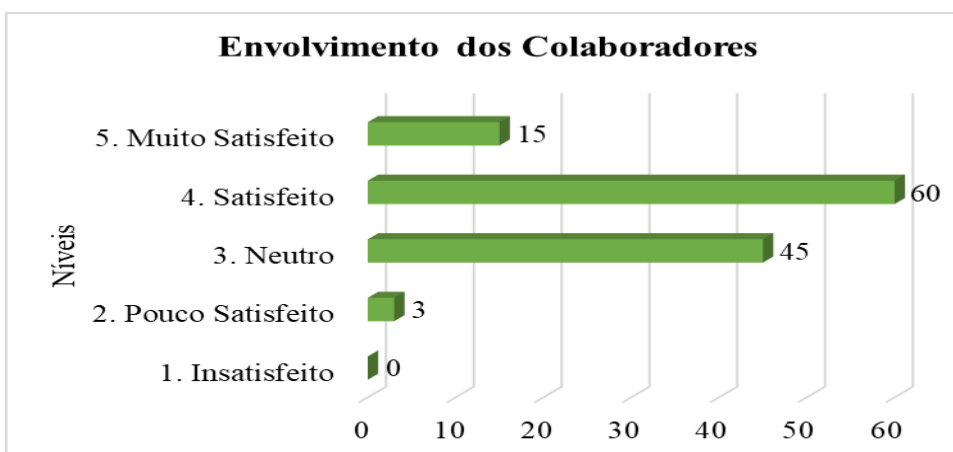


Gráfico 19 – Envolvimento dos colaboradores

Fonte: [Autor]

Questão nº 12 - Papel da Organização na Sociedade

Tabela 39 – Papel da Organização na sociedade

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			4,7	
2. Pouco Satisfeito	0	0,00%				
3. Neutro	6	4,88%	3			
4. Satisfeito	24	19,51%				
5. Muito Satisfeito	93	75,61%		5		5
Total	123	100,00%				

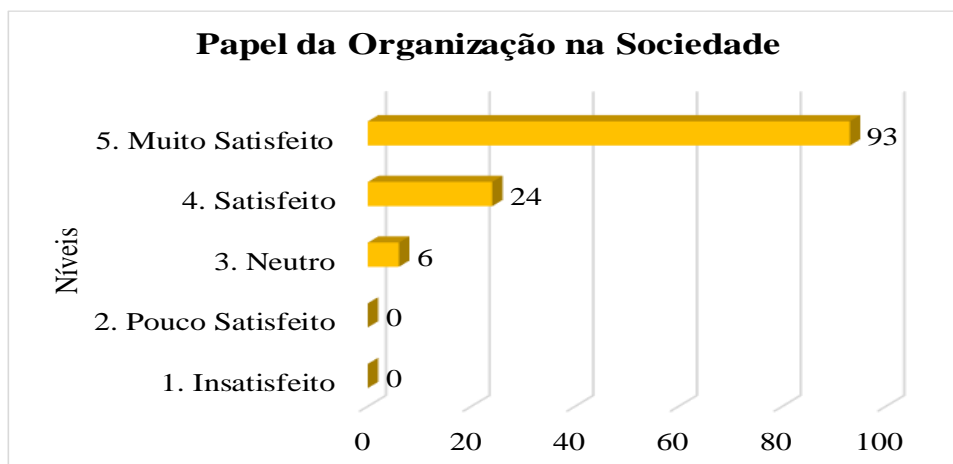


Gráfico 20 – Papel da organização na sociedade

Fonte: [Autor]

Questão nº 13 - O Sistema de avaliação de desempenho é justo

Tabela 40 – Sistema de avaliação

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	3	2,44%	1		3,3	
2. Discordo	12	9,76%				
3. Neutro	63	51,22%				3
4. Concordo	39	31,71%				
5. Concordo totalmente	6	4,88%		5		
Total	123	100,00%				

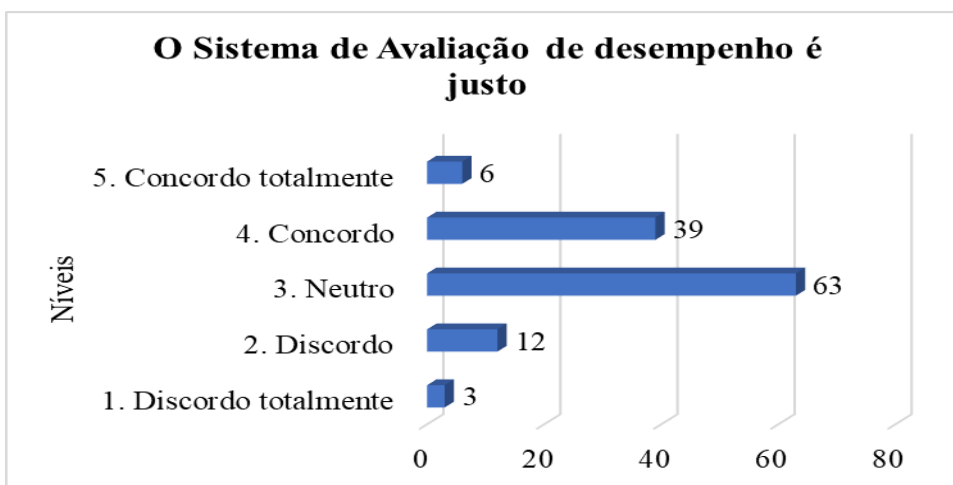


Gráfico 21 – Sistema de avaliação de desempenho

Fonte: [Autor]

Questão nº 14 - Satisfeito com as regalias e benefícios

Tabela 41 – Regalias e benefícios

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			4,1	
2. Pouco Satisfeito	6	4,88%	2			
3. Neutro	18	14,63%				
4. Satisfeito	60	48,78%				4
5. Muito Satisfeito	39	31,71%		5		
Total	123	100,00%				

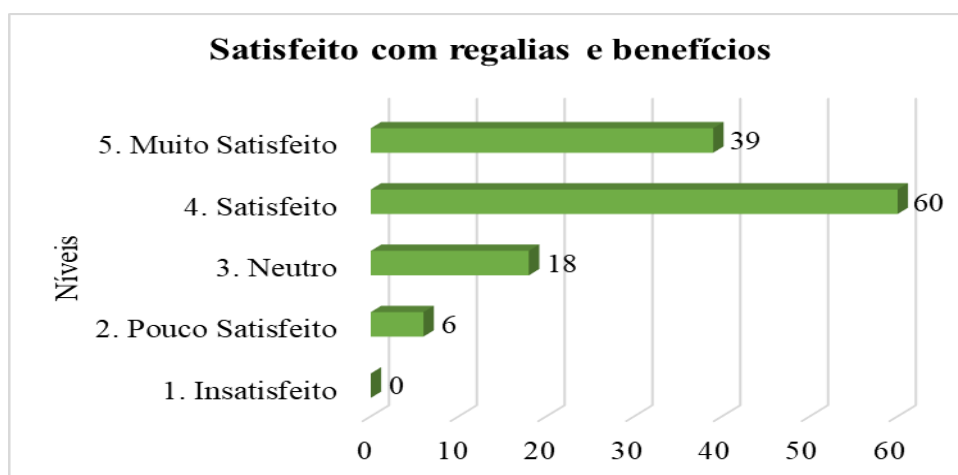


Gráfico 22 – Regalias e benefícios

Fonte: [Autor]

Questão nº 15 - O Sistema de Formação é adequado ao desenvolvimento de competências

Tabela 42 – Desenvolvimento de competências

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	3	2,44%	1		3,9	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	30	24,39%				
4. Concordo	69	56,10%				4
5. Concordo totalmente	21	17,07%		5		
Total	123	100,00%				

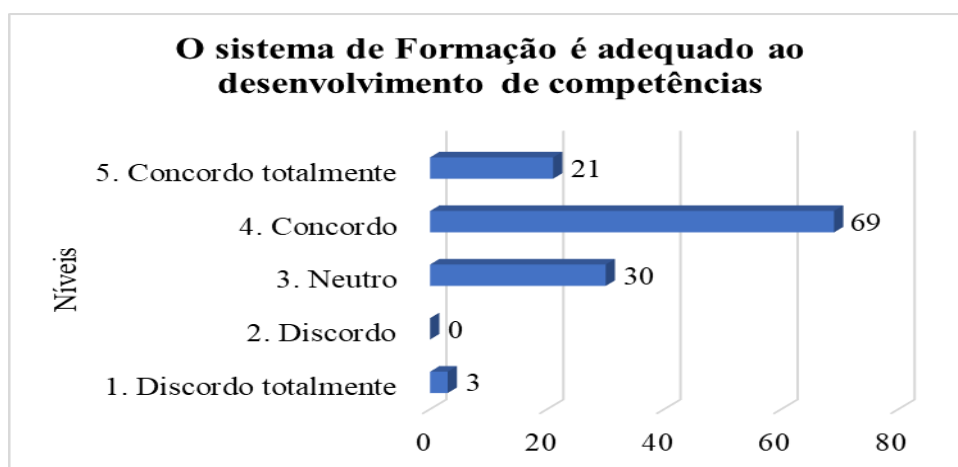


Gráfico 23 – Desenvolvimento de competências

Fonte: [Autor]

Questão nº 16 - O Sistema salarial é adequado às competências e formação

Tabela 43 – Sistema salarial e formação

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	9	7,32%	1		3,1	
2. Discordo	15	12,20%				
3. Neutro	57	46,34%				3
4. Concordo	33	26,83%				
5. Concordo totalmente	9	7,32%		5		
Total	123	100,00%				

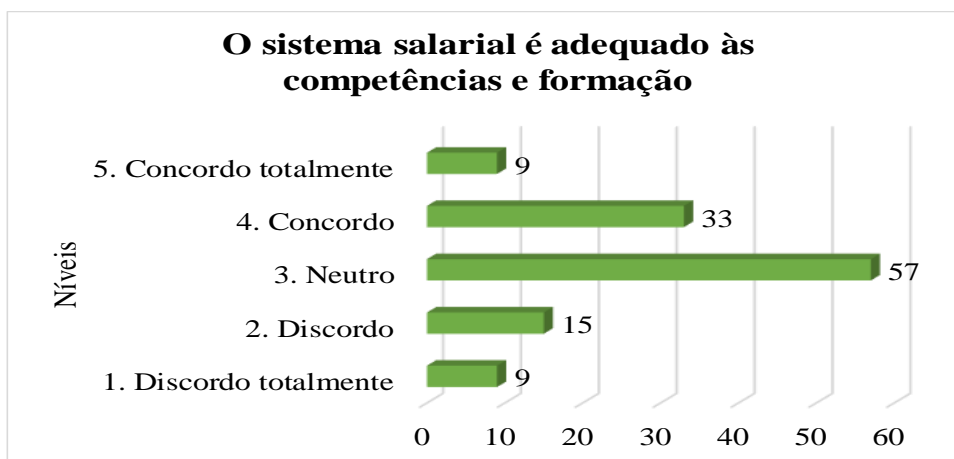


Gráfico 24 – Sistema salarial e competências

Fonte: [Autor]

Questão nº 17 - Flexibilidade do horário de trabalho

Tabela 44 – Flexibilidade de horário

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	3	2,44%	1		4,0	
2. Pouco Satisfeito	0	0,00%				
3. Neutro	30	24,39%				
4. Satisfeito	48	39,02%				4
5. Muito Satisfeito	42	34,15%		5		
Total	123	100,00%				

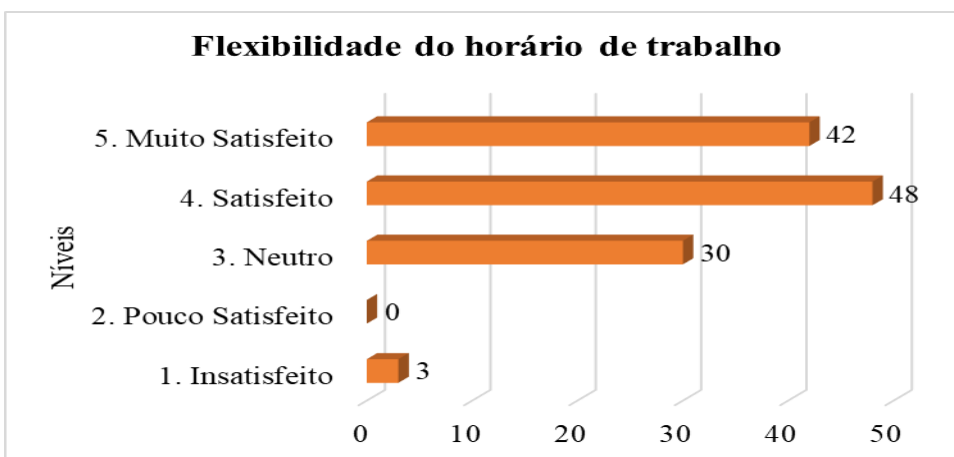


Gráfico 25 – Flexibilidade de horário

Fonte: [Autor]

Questão nº 18 - Possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal

Tabela 45 – Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	3	2,44%	1		3,9	
2. Pouco Satisfeito	9	7,32%				
3. Neutro	18	14,63%				
4. Satisfeito	63	51,22%				4
5. Muito Satisfeito	30	24,39%		5		
Total	123	100,00%				

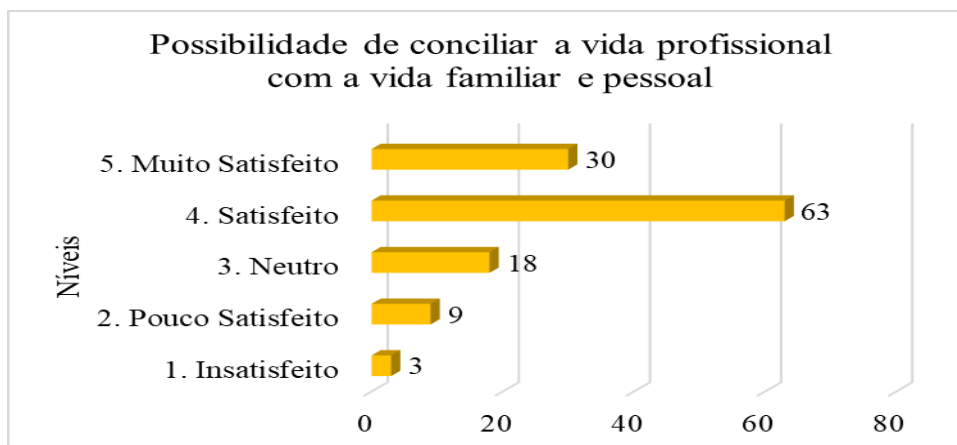


Gráfico 26 - Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

Fonte: [Autor]

Questão nº 19 - Igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento

Tabela 46 – Igualdade de oportunidades e tratamento

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			3,7	
2. Pouco Satisfeito	12	9,76%	2			
3. Neutro	45	36,59%				3
4. Satisfeito	39	31,71%				
5. Muito Satisfeito	27	21,95%		5		
Total	123	100,00%				

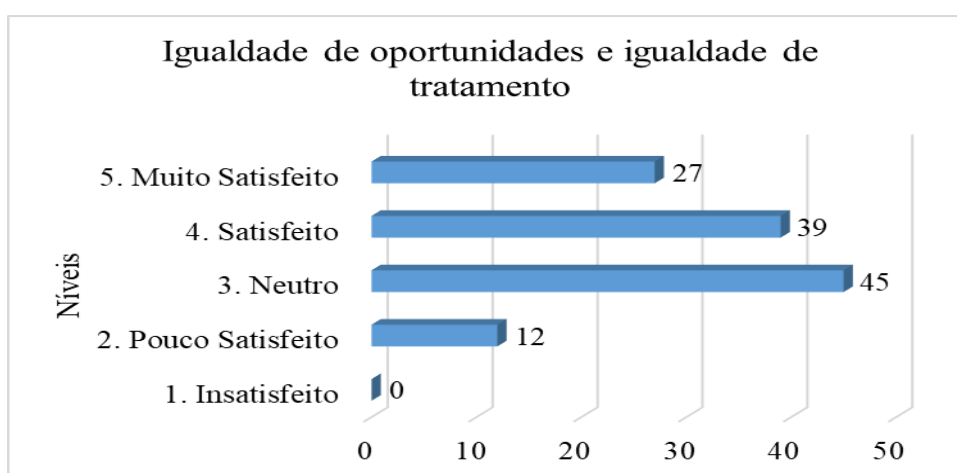


Gráfico 27 - Igualdade de oportunidades e tratamento

Fonte: [Autor]

Questão nº 20 - Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores

Tabela 47 – Gestão dos problemas pessoais

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			4,0	
2. Pouco Satisfeito	3	2,44%	2			
3. Neutro	24	19,51%				
4. Satisfeito	60	48,78%				4
5. Muito Satisfeito	36	29,27%		5		
Total	123	100,00%				

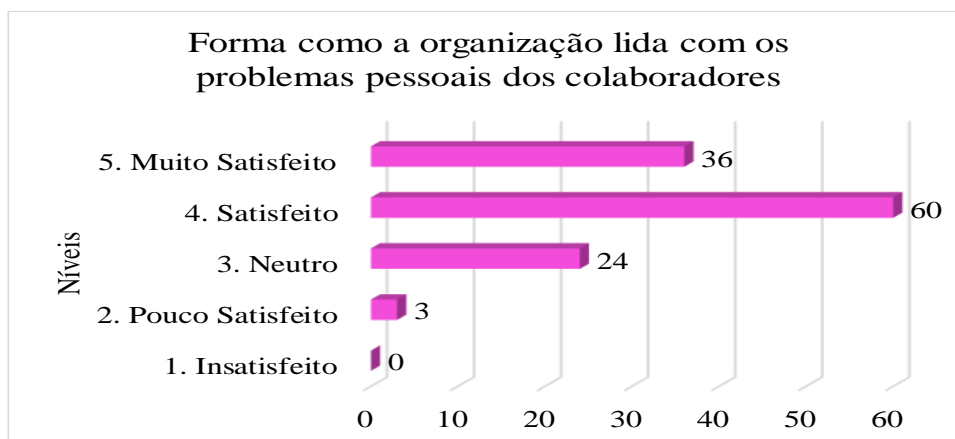


Gráfico 28 - Gestão dos problemas pessoais

Fonte: [Autor]

Questão nº 21 - Política de gestão de recursos humanos

Tabela 48 – Política de Gestão de Recursos humanos

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	6	4,88%	1		3,5	
2. Pouco Satisfeito	3	2,44%				
3. Neutro	48	39,02%				
4. Satisfeito	54	43,90%				4
5. Muito Satisfeito	12	9,76%		5		
Total	123	100,00%				



Gráfico 29 - Política de Gestão de Recursos humanos

Fonte: [Autor]

Questão nº 22 - Oportunidade de desenvolver novas competências

Tabela 49 – Oportunidade desenvolver novas competências

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			3,8	
2. Pouco Satisfeito	6	4,88%	2			
3. Neutro	27	21,95%				
4. Satisfeito	78	63,41%				4
5. Muito Satisfeito	12	9,76%		5		
Total	123	100,00%				

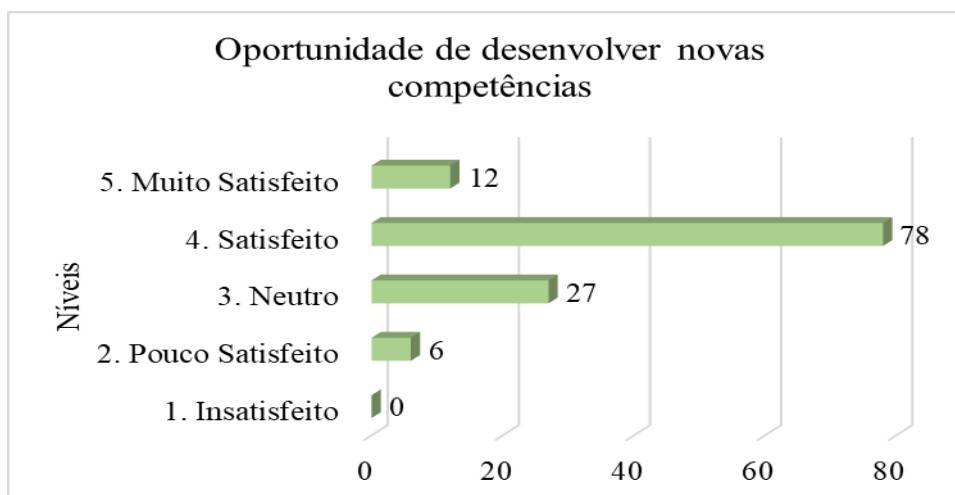


Gráfico 30 - Oportunidade desenvolver novas competências

Fonte: [Autor]

Questão nº 23. - Envolvimento em atividades de melhoria

Tabela 50 – Envolvimento em atividades de melhoria

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	0	0,00%			3,7	
2. Pouco Satisfeito	6	4,88%	2			
3. Neutro	30	24,39%				
4. Satisfeito	78	63,41%				4
5. Muito Satisfeito	9	7,32%		5		
Total	123	100,00%				

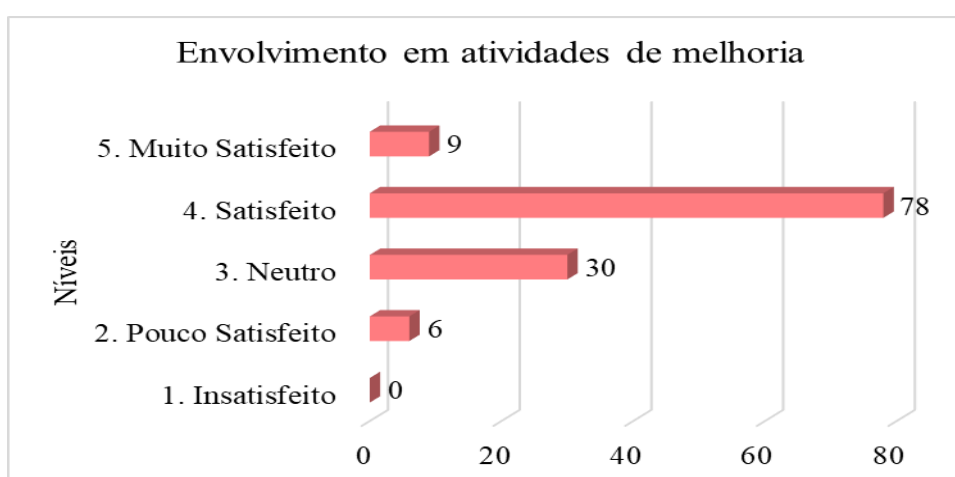


Gráfico 31 - Envolvimento em atividades de melhoria

Fonte: [Autor]

Questão nº 24 - Possibilidades de progredir na carreira

Tabela 51 – Possibilidades de progressão na carreira

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Insatisfeito	3	2,44%	1		3,6	
2. Pouco Satisfeito	6	4,88%				
3. Neutro	48	39,02%				3
4. Satisfeito	48	39,02%				4
5. Muito Satisfeito	18	14,63%		5		
Total	123	100,00%				

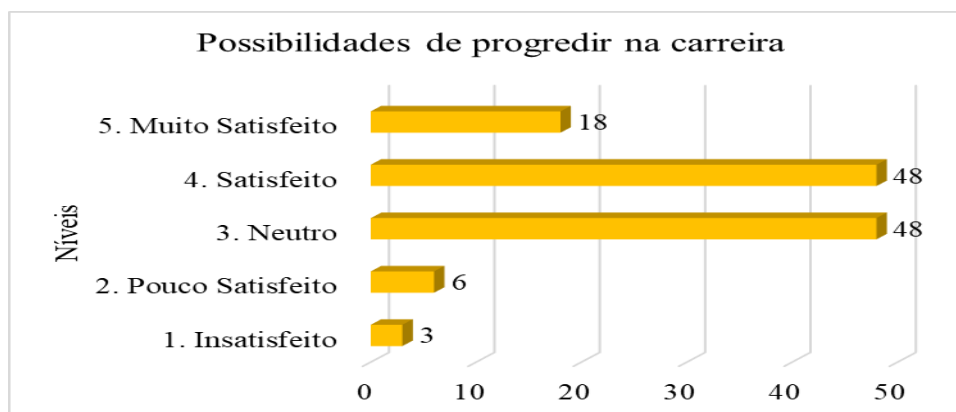


Gráfico 32 - Possibilidades de progressão na carreira
Fonte: [Autor]

MOTIVAÇÃO

Questão nº 25 - Motivação para aprender novos métodos de trabalho

Tabela 52 – Motivação para aprender novos métodos

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			3,9	
2. Discordo	3	2,44%	2			
3. Neutro	27	21,95%				
4. Concordo	69	56,10%				4
5. Concordo totalmente	24	19,51%		5		
Total	123	100,00%				

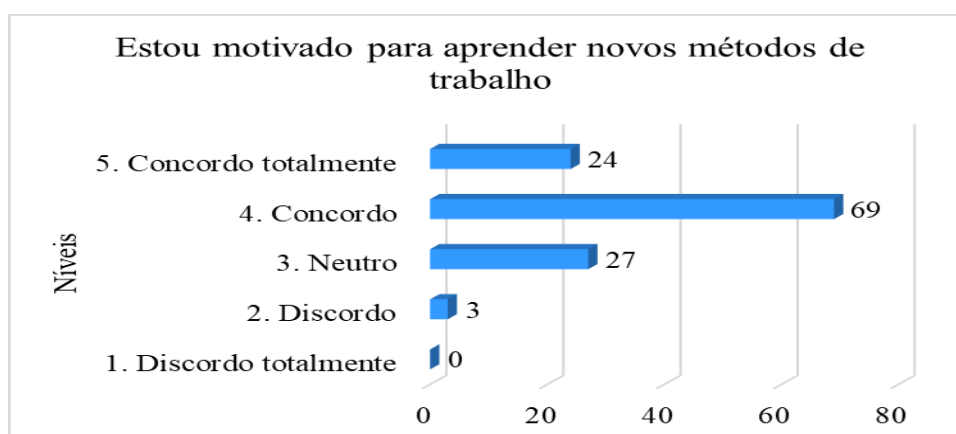


Gráfico 33 - Motivação para aprender novos métodos
Fonte: [Autor]

Questão nº 26. - Motivação para desenvolver trabalho de equipa

Tabela 53 – Motivação para trabalhar em equipa

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			3,9	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	33	26,83%	3			
4. Concordo	66	53,66%				4
5. Concordo totalmente	24	19,51%		5		
Total	123	100,00%				

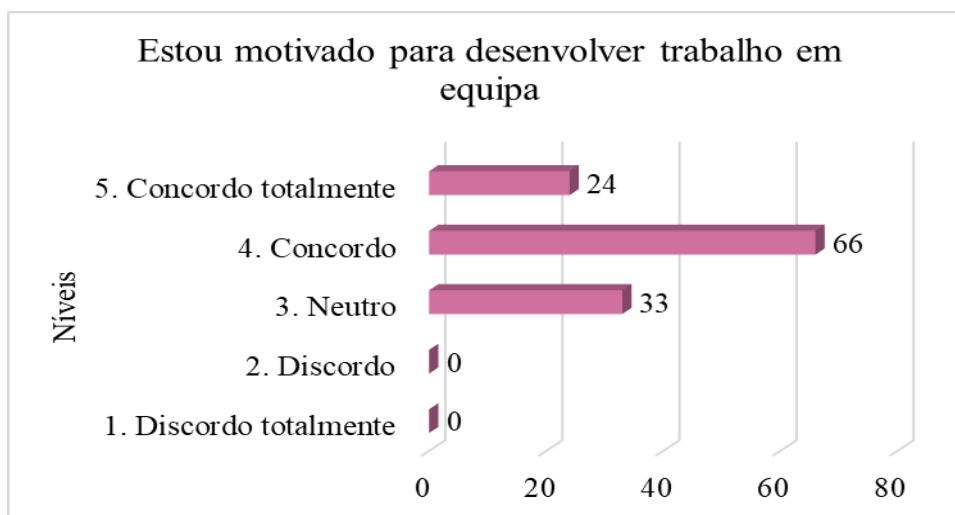


Gráfico 34 - Motivação para trabalhar em equipa

Fonte: [Autor]

Questão nº 27 - Motivação para participar em projetos de mudança

Tabela 54 – Motivação para novos projetos

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			3,8	
2. Discordo	3	2,44%	2			
3. Neutro	42	34,15%				
4. Concordo	60	48,78%				4
5. Concordo totalmente	18	14,63%		5		
Total	123	100,00%				

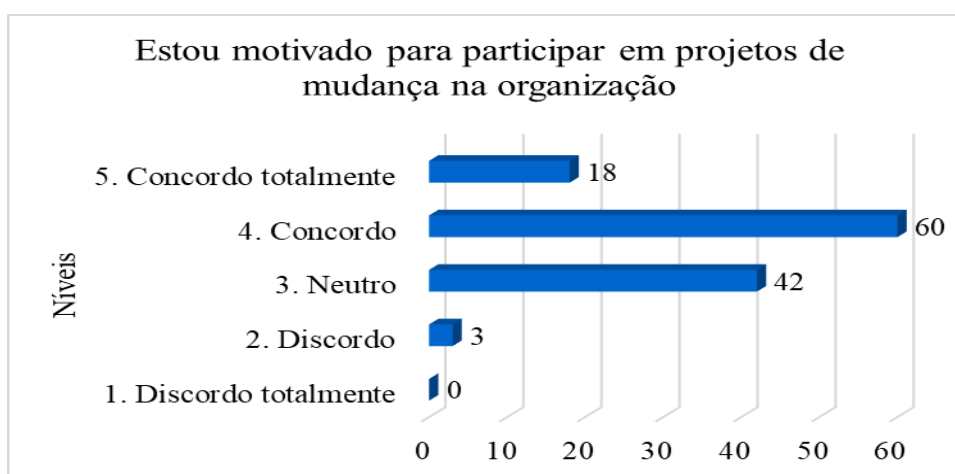


Gráfico 35 - Motivação para projetos de mudança

Fonte: [Autor]

Questão nº 28 - Motivação para progredir na carreira

Tabela 55 – Motivação para progredir na carreira

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			3,6	
2. Discordo	9	7,32%	2			
3. Neutro	45	36,59%				
4. Concordo	51	41,46%				4
5. Concordo totalmente	18	14,63%		5		
Total	123	100,00%				

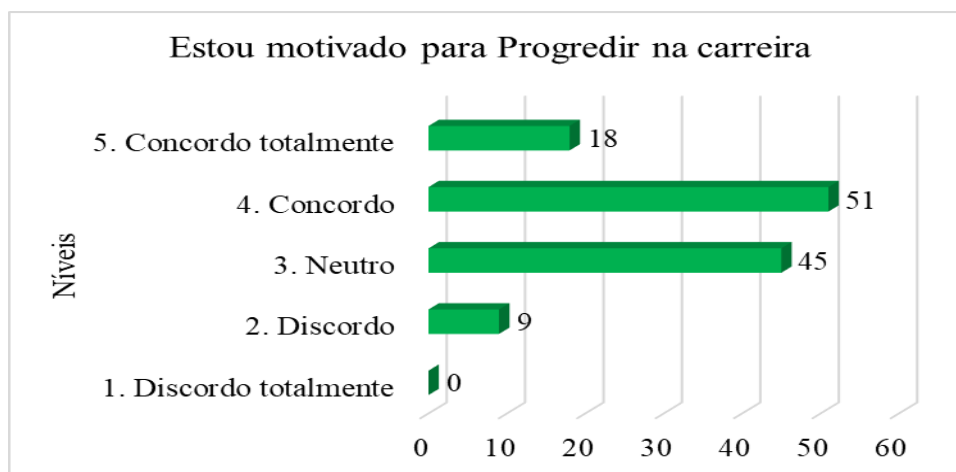


Gráfico 36 - Motivação para progredir na carreira

Fonte: [Autor]

Questão nº 29 - Organização com perspectivas de futuro

Tabela 56 – Organização com perspectivas de futuro

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,3	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	18	14,63%	3			
4. Concordo	48	39,02%				
5. Concordo totalmente	57	46,34%		5		5
Total	123	100,00%				

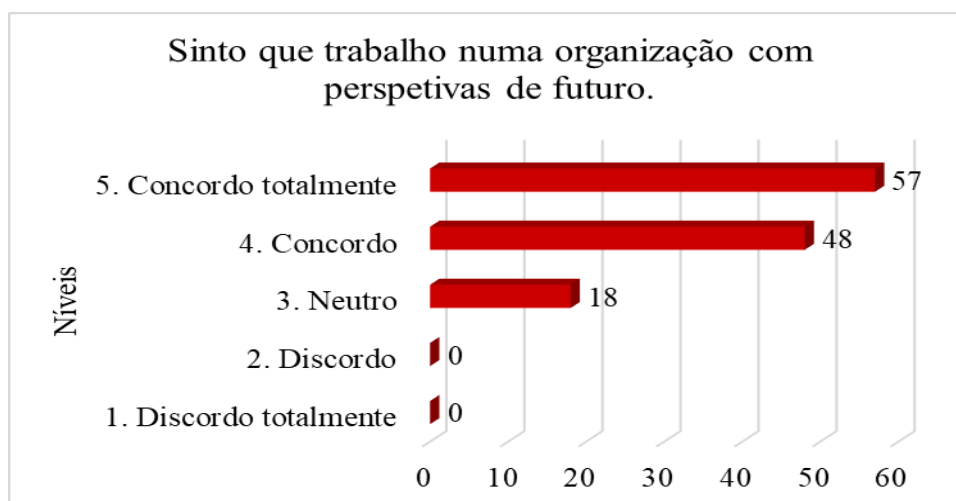


Gráfico 37 - Organização com perspectivas de futuro

Fonte: [Autor]

FORMAÇÃO

Questão nº 33 - Importância da formação ministrada na empresa

Tabela 57 – Importância da formação ministrada

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,4	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	12	9,76%	3			
4. Concordo	48	39,02%				
5. Concordo totalmente	63	51,22%		5		5
Total	123	100,00%				

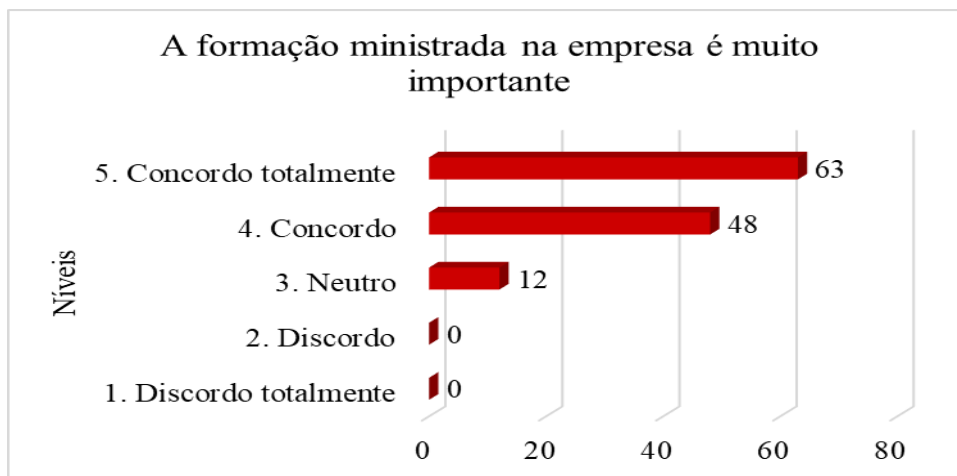


Gráfico 38 - Importância da formação ministrada

Fonte: [Autor]

Questão nº 34 - A formação aumenta a eficácia e eficiência no trabalho

Tabela 58 – Eficácia e eficiência da formação

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,2	
2. Discordo	3	2,44%	2			
3. Neutro	15	12,20%				
4. Concordo	57	46,34%				4
5. Concordo totalmente	48	39,02%		5		
Total	123	100,00%				

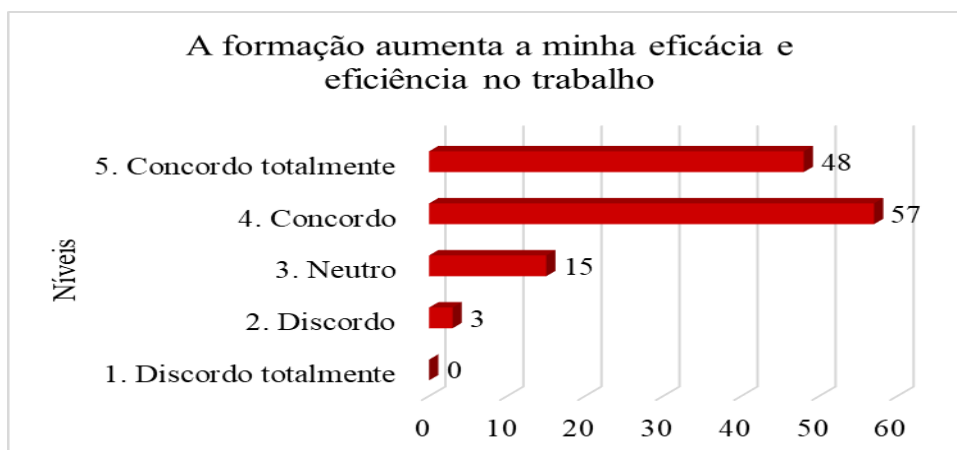


Gráfico 39 - Eficácia e eficiência da formação

Fonte: [Autor]

Questão nº 35 - A formação aumento o conhecimento

Tabela 59 – A formação aumenta o conhecimento

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,5	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	9	7,32%	3			
4. Concordo	48	39,02%				
5. Concordo totalmente	66	53,66%		5		5
Total	123	100,00%				

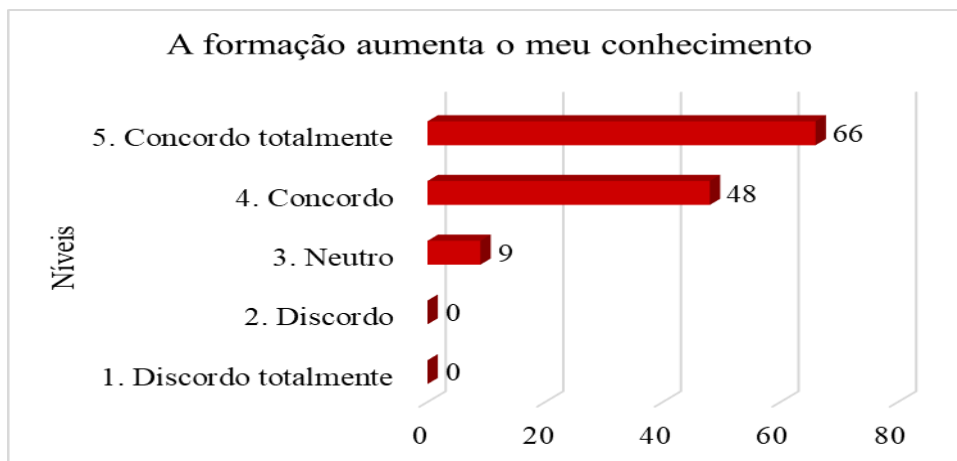


Gráfico 40 - A formação aumenta o conhecimento

Fonte: [Autor]

Questão nº 36 - A formação aumenta as competências profissionais

Tabela 60 – A formação aumenta as competências

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,2	
2. Discordo	3	2,44%	2			
3. Neutro	15	12,20%				
4. Concordo	54	43,90%				4
5. Concordo totalmente	51	41,46%		5		
Total	123	100,00%				

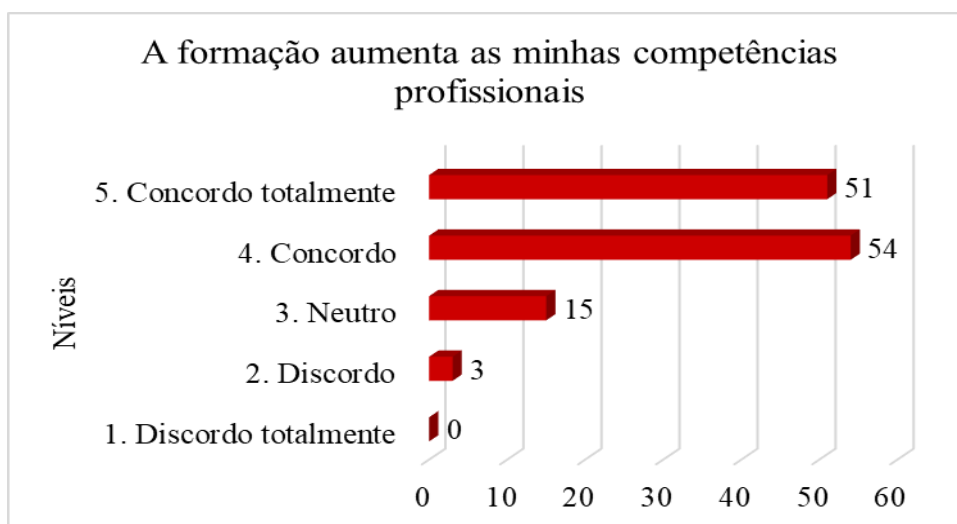


Gráfico 41 - A formação aumenta as competências

Fonte: [Autor]

Questão nº 37 - A formação aumenta os níveis de satisfação

Tabela 61 - A formação aumenta a satisfação

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,0	
2. Discordo	3	2,44%	2			
3. Neutro	21	17,07%				
4. Concordo	69	56,10%				4
5. Concordo totalmente	30	24,39%		5		
Total	123	100,00%				

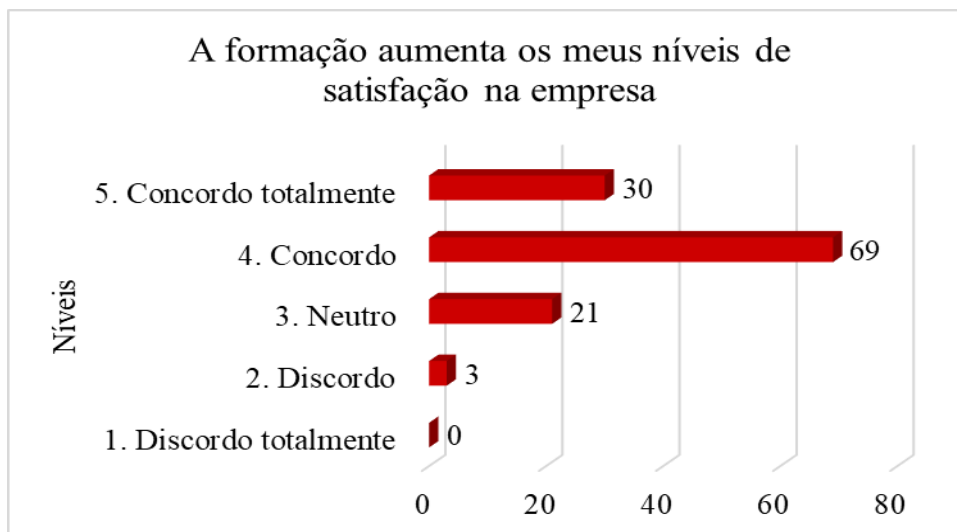


Gráfico 42 - A formação aumenta a satisfação

Fonte: [Autor]

Questão nº 38 - A formação aumenta a motivação e os níveis de confiança

Tabela 62 - A formação aumenta a motivação e confiança

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	3	2,44%	1		4,1	
2. Discordo	3	2,44%				
3. Neutro	15	12,20%				
4. Concordo	63	51,22%				4
5. Concordo totalmente	39	31,71%		5		
Total	123	100,00%				

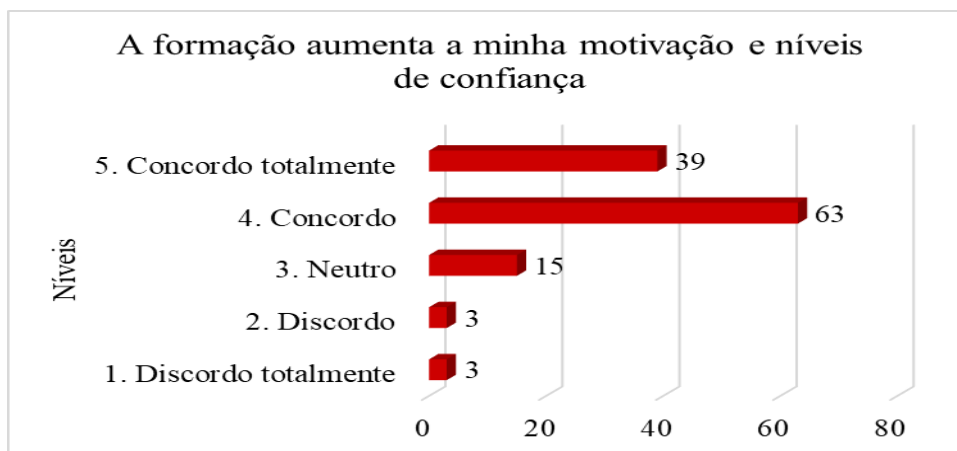


Gráfico 43 - A formação aumenta a motivação e confiança

Fonte: [Autor]

Questão nº 39 - Supervisor mostra interesse pela formação

Tabela 63 – Supervisor mostra interesse pela formação

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	9	7,32%	1		3,7	
2. Discordo	3	2,44%				
3. Neutro	21	17,07%				
4. Concordo	78	63,41%				4
5. Concordo totalmente	12	9,76%		5		
Total	123	100,00%				

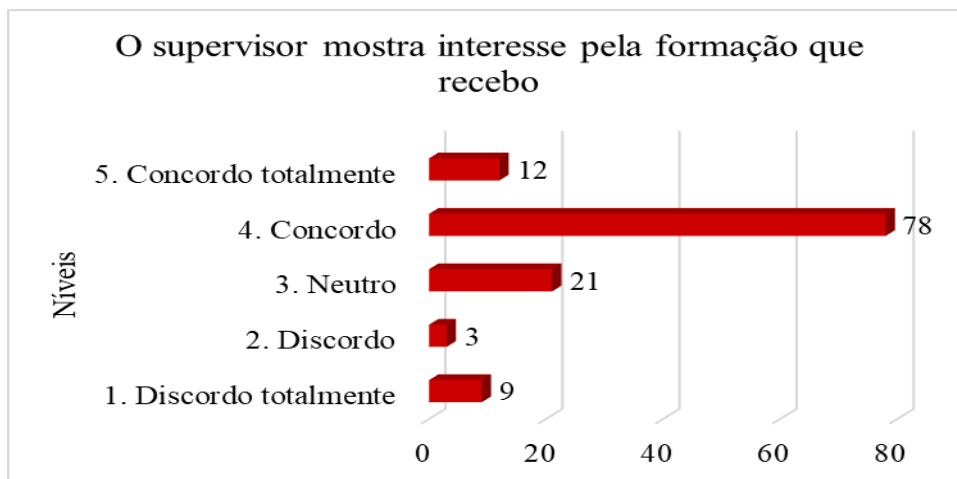


Gráfico 44 - Supervisor mostra interesse pela formação

Fonte: [Autor]

Questão nº 40 - A formação é aplicada no trabalho

Tabela 64 – A formação é aplicada no trabalho

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	3	2,44%	1		3,9	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	21	17,07%				
4. Concordo	81	65,85%				4
5. Concordo totalmente	18	14,63%		5		
Total	123	100,00%				

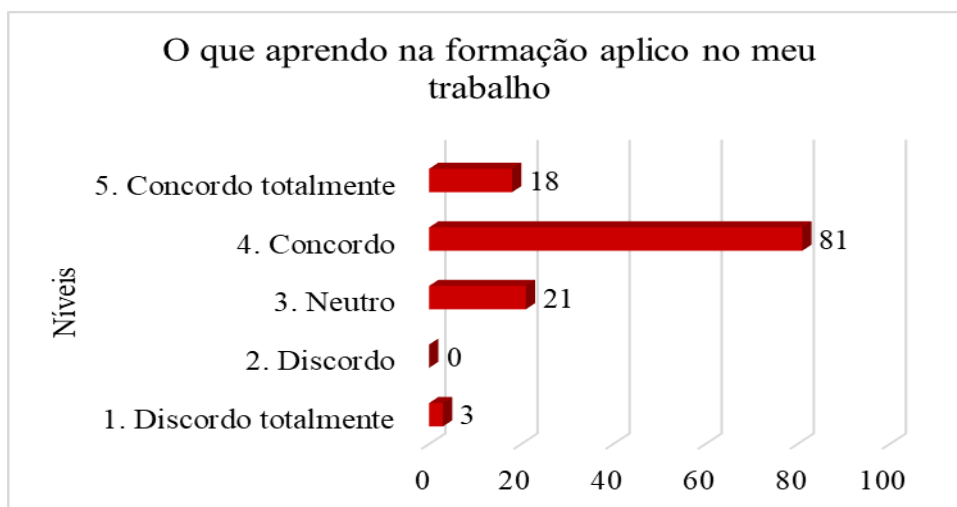


Gráfico 45 - A formação é aplicada no trabalho

Fonte: [Autor]

Questão nº 41 - A formação responde às necessidades do posto de trabalho

Tabela 65 – A formação responde Às necessidades do posto de trabalho

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,0	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	30	24,39%	3			
4. Concordo	69	56,10%				4
5. Concordo totalmente	24	19,51%		5		
Total	123	100,00%				

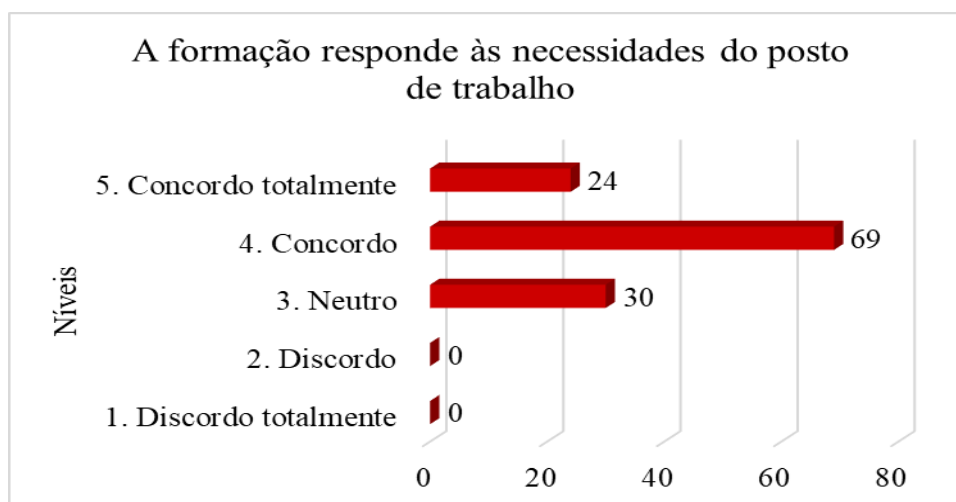


Gráfico 46 - A formação responde às necessidades do posto de trabalho

Fonte: [Autor]

Questão nº 42 - A formação é uma perda de tempo

Tabela 66 – A formação é uma perda de tempo

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Percentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	90	73,17%	1		1,6	1
2. Discordo	12	9,76%				
3. Neutro	12	9,76%				
4. Concordo	3	2,44%				
5. Concordo totalmente	6	4,88%		5		
Total	123	100,00%				

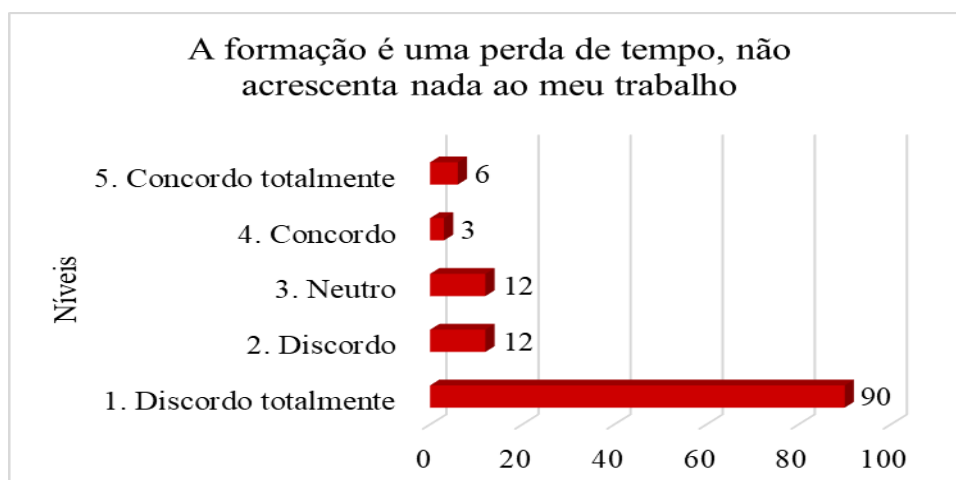


Gráfico 47 - A formação é uma perda de tempo

Fonte: [Autor]

Questão nº 43 - Aconselho ações de formação aos colegas

Tabela 67 – Aconselho ações de formação aos colegas

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,1	
2. Discordo	3	2,44%	2			
3. Neutro	18	14,63%				
4. Concordo	63	51,22%				4
5. Concordo totalmente	39	31,71%		5		
Total	123	100,00%				

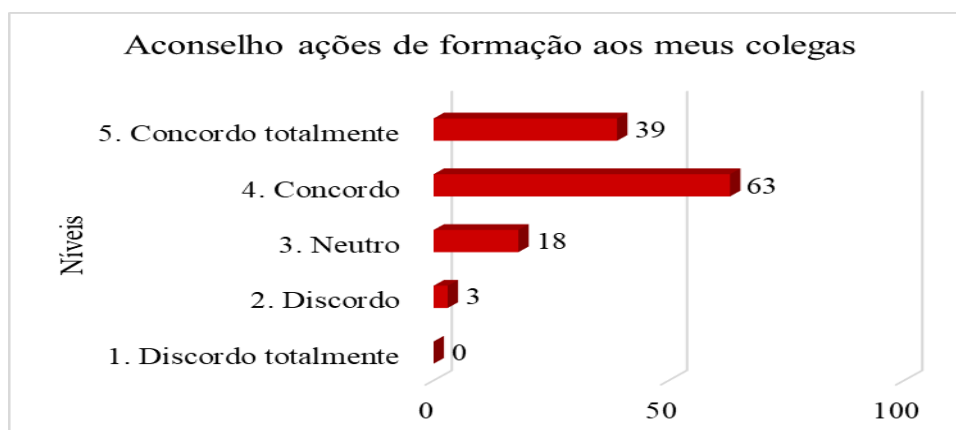


Gráfico 48 - Aconselho ações de formação aos colegas

Fonte: [Autor]

Questão nº 44 - As ações de formação são suficientes

Tabela 68 – As ações de formação são suficientes

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			3,4	
2. Discordo	18	14,63%	2			
3. Neutro	42	34,15%				
4. Concordo	54	43,90%				4
5. Concordo totalmente	9	7,32%		5		
Total	123	100,00%				

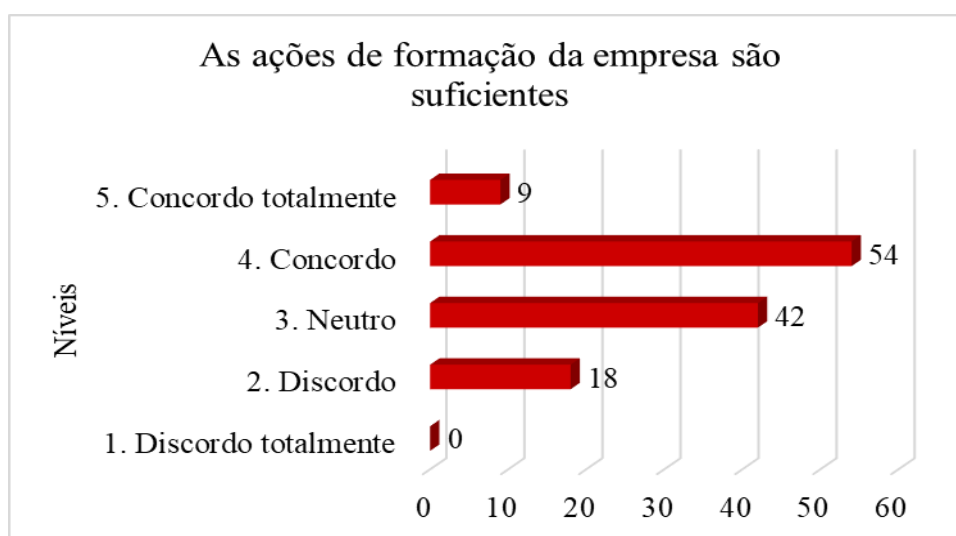


Gráfico 49 - As ações de formação são suficientes

Fonte: [Autor]

Questão nº 45 - A formação é incentivada pelos chefes

Tabela 69 – A formação é incentivada pelos chefes

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	6	4,88%	1		3,6	
2. Discordo	9	7,32%				
3. Neutro	36	29,27%				
4. Concordo	51	41,46%				4
5. Concordo totalmente	21	17,07%		5		
Total	123	100,00%				

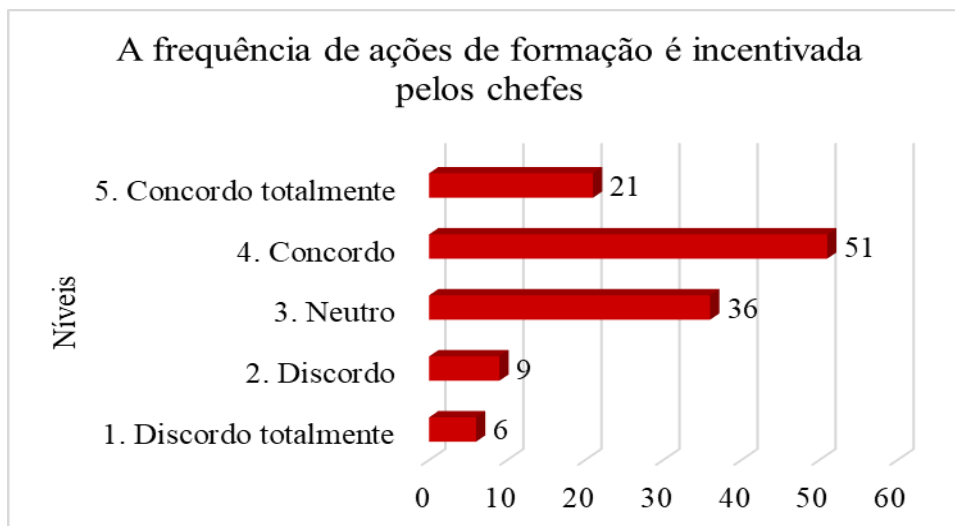


Gráfico 50 - A formação é incentivada pelos chefes

Fonte: [Autor]

Questão nº 46 - A formação é bem-vista pelos colegas

Tabela 70 – A formação é bem-vista pelos colegas

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			3,7	
2. Discordo	6	4,88%	2			
3. Neutro	48	39,02%				
4. Concordo	51	41,46%				4
5. Concordo totalmente	18	14,63%		5		
Total	123	100,00%				

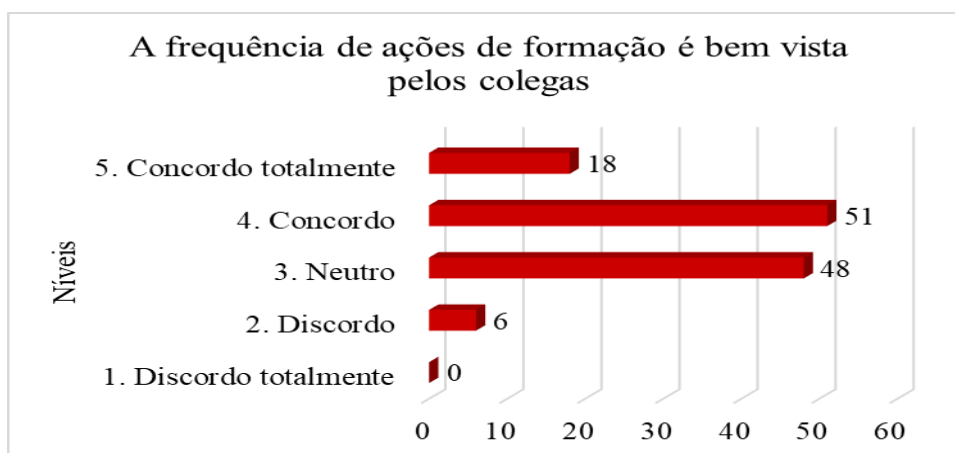


Gráfico 51 - A formação é bem-vista pelos colegas

Fonte: [Autor]

Questão nº 47- A formação permite progredir na carreira

Tabela 71 – A formação permite progredir na carreira

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	9	7,32%	1		3,3	
2. Discordo	12	9,76%				
3. Neutro	36	29,27%				
4. Concordo	60	48,78%				4
5. Concordo totalmente	6	4,88%		5		
Total	123	100,00%				

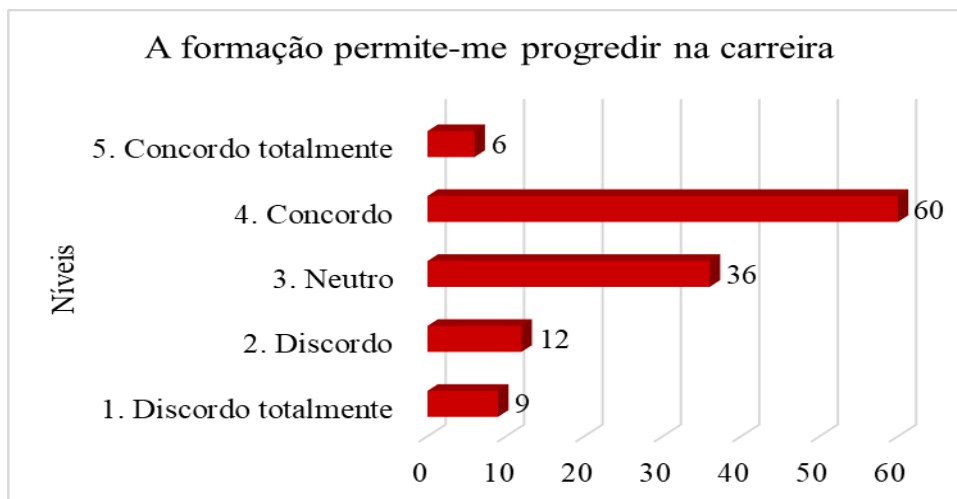


Gráfico 52 - A formação permite progredir na carreira

Fonte: [Autor]

Questão nº 48 - A formação permite aumentar o vencimento

Tabela 72 – A formação permite aumentar o vencimento

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	24	19,51%	1		2,2	
2. Discordo	57	46,34%				2
3. Neutro	39	31,71%				
4. Concordo	3	2,44%				
5. Concordo totalmente	0	0,00%		5		
Total	123	100,00%				

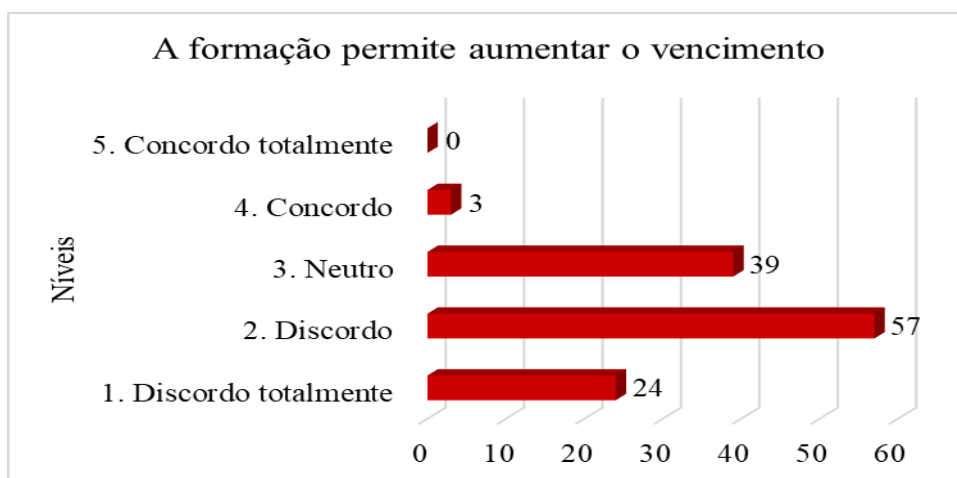


Gráfico 53 - A formação permite aumentar o vencimento

Fonte: [Autor]

Questão nº 49 - Gostaria de frequentar mais ações de formação

Tabela 73 – Gostaria de frequentar mais formação

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	3	2,44%	1		4,1	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	21	17,07%				
4. Concordo	60	48,78%				4
5. Concordo totalmente	39	31,71%		5		
Total	123	100,00%				

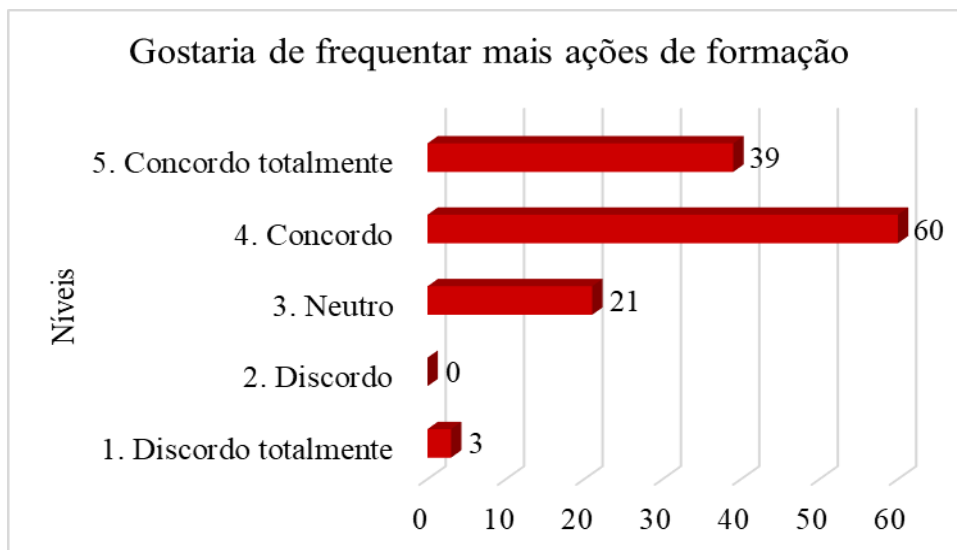


Gráfico 54 - Gostaria de frequentar mais formação

Fonte: [Autor]

Questão nº 50 - Estou satisfeito e motivado com a formação

Tabela 74 – Estou satisfeito e motivado com a formação

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			3,9	
2. Discordo	3	2,44%	2			
3. Neutro	33	26,83%				
4. Concordo	63	51,22%				4
5. Concordo totalmente	24	19,51%		5		
Total	123	100,00%				



Gráfico 55 - Estou satisfeito e motivado com a formação

Fonte: [Autor]

Questão nº 51 - Motivação para frequentar novas ações de formação

Tabela 75 – Estou motivada para novas ações de formação

Fonte: [Autor]

Níveis / Indicadores	Frequência	Porcentagem	Mínimo	Máximo	Média	Moda
1. Discordo totalmente	0	0,00%			4,3	
2. Discordo	0	0,00%				
3. Neutro	15	12,20%	3			
4. Concordo	57	46,34%				4
5. Concordo totalmente	51	41,46%		5		
Total	123	100,00%				

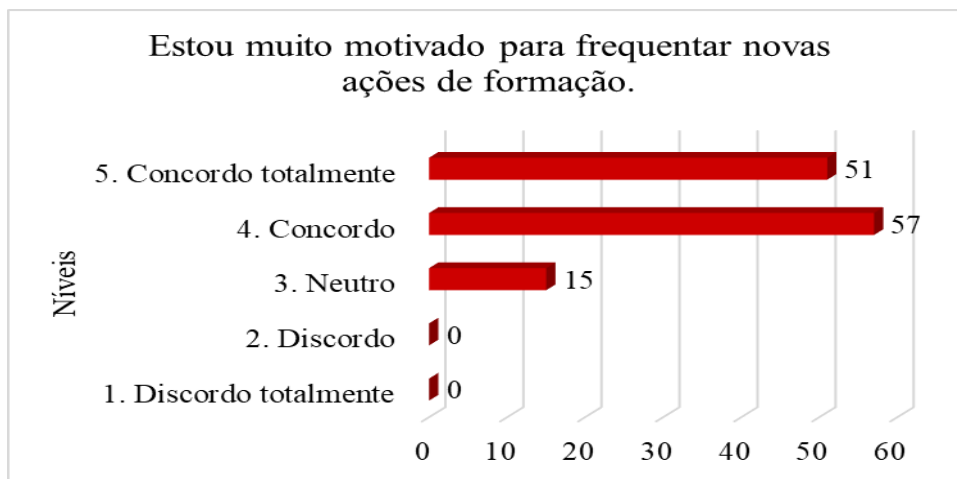


Gráfico 56 - Estou motivada para novas ações de formação

Fonte: [Autor]

.

Fim.